



Histórias de sucesso na gestão do desporto: O percurso e o perfil de quatro gestores

Dissertação apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, de acordo com o Decreto-Lei nº74/2006, de 24 de Março, alterado pelo Decreto-Lei nº 107/2008 de 25 de Junho e pelo Decreto-Lei nº 230/2009 de 14 de Setembro.

Orientadora: Prof.^a Doutora Cláudia Salomé Lima Dias

Isabel Henriques Cruz

Porto, Setembro de 2017

Cruz, I. H. (2017). Histórias de sucesso na gestão do desporto: O percurso e o perfil de quatro gestores. Porto: I. Cruz. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Palavras-chave: Gestão do Desporto; Gestores de Sucesso; Percursos de Vida; Perfil de Competências; Histórias de Sucesso.

Dedicatória

A ti, mãe! Obrigada por todos os momentos que me dedicaste, por todos os sacrifícios, pela educação, pelos valores, pelas palavras, pelos conselhos, pelo amor, pela honestidade, pelo afeto, pela amizade, pelas conversas, pelos sorrisos. Pela pessoa forte, lutadora e humilde que és. És e serás sempre o meu exemplo, o meu porto de abrigo.

Agradecimentos

Aos meus pais, que me deram a oportunidade e todas as condições para concluir esta etapa.

À pequena Leonor, pela companhia nas tardes de estudo e por todos os momentos de distração.

Ao Daniel e à Goreti, pelo auxílio em todos os momentos.

À Vanessa, pelo apoio, pela compreensão e pelas palavras de incentivo.

À Catarina, pela amizade.

À estrela que me acompanha em todos os momentos.

À professora Cláudia Dias, por ter aceitado continuar este percurso comigo, pela orientação no trabalho, pelos conselhos e pela sabedoria.

Ao professor José Pedro Sarmiento, por me ter dado a conhecer a gestão do desporto, com todo o entusiasmo e paixão que o caracteriza.

À professora Teresa Marinho, por ter iniciado esta caminhada comigo e pelo incentivo nos momentos de incerteza.

Aos meus colegas de mestrado, pelos momentos de convívio, de partilha e de aprendizagem.

Aos gestores que participaram neste estudo, pela simpatia e disponibilidade com que me receberam e ajudaram.

A todos os professores com quem me cruzei ao longo deste percurso académico, por todos os ensinamentos e partilha de experiências.

A todos, o meu muito obrigado!

*“Para ser grande, sê inteiro: nada
Teu exagera ou exclui.
Sê todo em cada coisa. Põe quanto és
No mínimo que fazes.
Assim em cada lago a lua toda
Brilha, porque alta vive.”*

Ricardo Reis

Índice geral

	Página
Dedicatória	III
Agradecimentos	V
Índice geral.....	IX
Índice de figuras	XI
Índice de quadros.....	XIII
Resumo.....	XV
Abstract	XVII
I. Introdução	1
1. Enquadramento e delimitação do problema	3
II. Revisão da literatura	5
1. Gestão do desporto	7
1.1. História e evolução da gestão do desporto	7
1.2. Conceito de gestão do desporto	9
2. Importância dos gestores do desporto	15
2.1. Evolução da formação do gestor do desporto.....	15
2.2. Áreas de atuação do gestor do desporto	17
2.3. Papel do gestor do desporto	20
2.4. Os desafios da gestão do desporto para um gestor	23
3. Competências do gestor do desporto.....	27
3.1. Conceito de competência.....	27
3.2. Tipologias de competências.....	31
3.3 Perfil de competências do gestor do desporto	38
3.4. Importância das características/competências pessoais na gestão....	47

III. Objetivos	51
IV. Metodologia	55
1. Metodologia.....	57
2. Participantes.....	59
3. Processo de recolha de dados	61
3.1. Entrevistas	61
3.1.1. Sistema de categorização.....	63
4. Procedimentos de análise de dados	66
V. Apresentação e discussão de resultados.....	69
1. Análise das entrevistas.....	71
VI. Conclusões	83
VII. Referências bibliográficas	89
VIII. Anexos	101
Anexo I – Guião das entrevistas.....	103
Anexo II – Entrevistas	105

Índice de figuras

	Página
Figura 1- As organizações desportivas que promovem e desenvolvem o desporto e a sua relação com o conceito de desporto	12

Índice de quadros

	Página
Quadro 1 - Evolução da gestão desde a antiguidade até à gestão científica do séc. XX	8
Quadro 2 - Tipologia das organizações desportivas que se dedicam à promoção e desenvolvimento do desporto.....	13
Quadro 3 - Classificação das organizações desportivas	14
Quadro 4 – Termos relacionados com o conceito de competência	29
Quadro 5 – Tipologias de competências	32
Quadro 6 – Tipologias de competências transversais	36
Quadro 7 – Diferentes designações de competências transversais usadas internacionalmente	37
Quadro 8 – Quadro de competências do gestor	39
Quadro 9 – Perfil do gestor do desporto	47
Quadro 10 – Competências pessoais do gestor do desporto	48
Quadro 11 – Perfil dos entrevistados	60
Quadro 12 – Sistema de categorização	63

Resumo

Ao longo dos últimos anos tem-se assistido a uma constante evolução do setor do desporto, a nível global. Face a estas mudanças, o papel do gestor do desporto também se alterou. Atualmente, os gestores do desporto assumem a responsabilidade por um conjunto de funções, o que leva a que, cada vez mais, tenham que dominar diversas áreas do conhecimento, possuindo um vasto leque de competências. De forma a entender como é que os gestores devem encarar e acompanhar estas mudanças sem que o seu sucesso seja comprometido, é necessário compreender o seu percurso de vida, bem como o seu perfil de competências.

O principal objetivo deste trabalho foi a caracterização do percurso e do perfil de quatro gestores de sucesso, do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 33 e os 62 anos, a atuarem na área da gestão do desporto.

De forma a cumprir os objetivos estabelecidos, utilizou-se uma metodologia de natureza qualitativa, sendo a entrevista semiestruturada a principal fonte de recolha de dados. As entrevistas foram realizadas a quatro gestores de referência, ligados a empresas que atuam em diferentes contextos da área da gestão do desporto.

Os resultados do estudo foram ao encontro da bibliografia consultada. A análise das entrevistas revelou que a maioria dos gestores possuía formação superior e que todos eles valorizavam o investimento posterior em especializações, de acordo com as suas áreas de atuação. Para além disso, revelou ainda que estes gestores valorizavam experiências, qualidades e competências como a persistência, superação e resiliência perante as dificuldades; sensibilidade para gerir os recursos humanos; capacidade de articular as competências profissionais com as pessoais, de forma a existir um equilíbrio entre ambas; experiência na prática de alguma modalidade desportiva; amor por aquilo que fazem.

Palavras-chave: Gestão do Desporto; Gestores de Sucesso; Percursos de Vida; Perfil de Competências; Histórias de Sucesso.

Abstract

Over the last few years, there has been a steady evolution of the sports sector, globally. Faced with these changes, the role of the sports manager has also changed. Nowadays, sports managers take responsibility for a set of functions, which leads them, increasingly, to have to master several areas of knowledge, possessing a wide range of skills. In order to understand how managers must face and follow these changes without their success being compromised, it is necessary to understand their life path as well as their competency profile. The main objective of this work was to characterize the path and profile of four successful male managers, aged between 33 and 62 years old, working in the area of sports management. In order to meet the established objectives, a methodology of qualitative nature was used, the semi-structured interview being the main source of data collection. The interviews were carried out to four reference managers, linked to companies that work in different contexts of the area of the sports management. The results of the study were in agreement with the bibliography consulted. The analysis of the interviews revealed that most of the managers had higher education and that all of them valued the subsequent investment in specializations, according to their areas of activity. In addition, it revealed that these managers valued experiences, qualities, and competencies such as persistence, overcoming and resilience in the face of difficulties; sensitivity to manage human resources; ability to articulate professional and personal skills, so that there is a balance between the two; experience in the practice of some sporting modality; love for what they do.

Key words: Sports Management; Successful Managers; Life Paths; Competency Profile; Success Stories.

CAPÍTULO I. INTRODUÇÃO

I. Introdução

1. Enquadramento e delimitação do problema

Ao longo dos últimos anos tem-se assistido a uma constante evolução do setor do desporto, o que despertou um enorme interesse na investigação e no debate em torno do fenómeno desportivo. Os profissionais que atuam nesta área, em especial na área da gestão do desporto, não escaparam a este interesse e investigação.

De acordo com Chelladurai (1994), os profissionais da área da gestão do desporto assumem a responsabilidade de um conjunto de funções, como a organização, gestão e coordenação de um conjunto de atividades, atuando em diferentes âmbitos de intervenção, desde a gestão de instalações, organização de eventos, gestão de recursos humanos, relações públicas e laborais, legislação desportiva, até à execução de tarefas operacionais.

Segundo Joaquim, Batista e Carvalho (2011), os estudos realizados em Portugal acerca do gestor do desporto baseiam-se essencialmente nas competências e nas funções que estes profissionais desempenham. No que diz respeito às competências, são consideradas principalmente as competências profissionais, não sendo atribuída qualquer importância às competências pessoais destes profissionais.

As competências pessoais estão diretamente ligadas aos traços de personalidade de cada pessoa. Estas são desenvolvidas ao longo da vida, sendo que, em contexto profissional, estas competências são bastante importantes pois são elas que vão ajudar a destacar as competências profissionais (Sousa, 2016).

Considerando as constantes mudanças das sociedades e do mundo corporativo, a criação constante de variadas organizações desportivas, as diferentes áreas de atuação dos gestores do desporto e, ainda, a insuficiente clarificação das competências necessárias ao exercício da função, no presente estudo, procurou-se compreender o percurso de vida e caracterizar o perfil de competências profissionais e pessoais dos gestores do desporto, baseando

a investigação no perfil e experiência de quatro gestores de sucesso desta área.

A presente dissertação encontra-se dividida em sete capítulos, cada um deles subdividido em alguns subcapítulos, seguidos dos anexos.

No primeiro capítulo apresentamos a introdução que, tal como o nome indica, refere-se à parte introdutória do estudo. Esta descreve o tema que irá ser estudado, os objetivos gerais e os objetivos específicos do estudo.

O segundo capítulo diz respeito à revisão da literatura, em que descrevemos o estado atual do conhecimento na área estudada. São abordados diversos temas, como a história e evolução da gestão do desporto, a evolução das áreas de atuação e formação do gestor do desporto, os desafios que a gestão do desporto coloca aos gestores, o conceito de competências e as suas diferentes tipologias e, por fim, a importância das competências/características pessoais na gestão.

No terceiro capítulo apresentamos o objetivo geral e os objetivos específicos que pretendemos alcançar.

No quarto capítulo apresentamos a metodologia utilizada no estudo de forma a atingir os objetivos propostos inicialmente. Identificamos os intervenientes no estudo e descrevemos os instrumentos utilizados na recolha dos dados e os procedimentos para a sua respetiva análise.

O quinto capítulo refere-se à apresentação e discussão dos resultados, em que apresentamos os resultados obtidos e a interpretação dos discursos dos entrevistados.

O sexto capítulo refere-se às conclusões, em que apresentamos as principais conclusões do estudo, relacionando-as com os objetivos propostos inicialmente.

Por fim, o sétimo capítulo diz respeito à lista de referências que contém todas as referências bibliográficas das citações incluídas no decorrer do texto do estudo.

CAPÍTULO II. REVISÃO DA LITERATURA

II. Revisão da literatura

1. Gestão do Desporto

1.1. História e evolução da gestão do desporto

De acordo com Haydeé (2015), em 776 a.C. iniciaram-se, na Grécia, os primeiros Jogos Olímpicos, que se disputavam de quatro em quatro anos na cidade de Olímpia. Estas competições despertavam nos cidadãos um sentimento de pertença a uma estrutura sociopolítica mais forte do que a da pólis. Nesta altura, por tradição, as crianças com menos de doze anos frequentavam as arenas com o objetivo de se desenvolverem a nível muscular e nervoso. Mais tarde, aos dezasseis anos, começavam a frequentar os ginásios e, finalmente, aos vinte anos, concluíam a sua formação desportiva e começavam a competir nos Jogos Olímpicos. Nesta época, o desporto constituía-se como uma parte fundamental da sociedade, mas não era ainda uma atividade regulamentada por qualquer entidade, pois continuava a ser visto como uma forma de lazer. Em contraste, áreas como a indústria, a pecuária e a agricultura desenvolveram-se mais rapidamente no que diz respeito a este aspeto.

Ao longo dos anos, devido à grande aceitação do desporto junto das populações, este foi sendo considerado uma atividade com capacidade para gerar elevadas receitas e, até mesmo, estimular a economia. As grandes competições, como os Jogos Olímpicos, Jogos de Inverno e Campeonatos do Mundo impulsionaram o desporto, aumentando a sua importância junto das diferentes nações. Começou assim a instituir-se a gestão do desporto como um órgão necessário para a gestão desta área, profissionalizando-se de tal forma que a sua importância podia ser comparada à de uma indústria.

Os gestores do desporto tornaram-se uma peça fundamental para o desenvolvimento do desporto da forma como o conhecemos hoje em dia, de tal forma que a gestão do desporto se tornou uma profissão. Segundo Méndez Rail (2014), desde a antiguidade que a gestão, o controlo, a organização e o planeamento sempre estiveram presentes no trabalho, levando a crer que nas civilizações passadas existia já alguma gestão direcionada para esta finalidade,

embora com uma orientação diferente da atual. No quadro 1, o mesmo autor apresenta a evolução da gestão desde a antiguidade até à gestão científica do séc. XX.

Quadro 1: Evolução da gestão desde a antiguidade até à gestão científica do séc. XX (Méndez Rial, 2014)

Data	Autores	Práticas utilizadas
4000 a.C.	Egípcios	Reconhecem as necessidades de planejar, organizar e controlar
3000 a.C.	Sun Tzu	Necessidade de pensamento estratégico “A arte da guerra”
400 a.C.	Sócrates	Universidade de gestão
400 a.C.	Platão	Princípio da especialização
1426	Arsenal de Veneza	Contabilidade dos custos
1776	Adam Smith	Aplicação dos princípios da especialização no trabalho
1800	James Watt	Procedimento da padronização de operações
1900	Frederick Taylor	Gestão científica

Após o aparecimento da gestão científica, a gestão do desporto começou a desenvolver-se de forma diferente, a partir do séc. XX. De acordo com Pires (2005) e Costa (2005) a gestão do desporto surge na América do Norte pela necessidade de fazer dinheiro. Gera-se uma lógica de negócio proveniente das ligas profissionais, sistemas de competição interescolar e universidades, razão pela qual não se conhece a existência de qualquer estudo significativo relacionado com a gestão do desporto até 1970.

A partir de 1980, esta área sofre um crescimento exponencial após a criação, em 1985, da North American Society for Sport Management (NASSM) e, em 1987, do *Journal of Sport Management*. Em 1993 foram atingidos e estabelecidos os critérios mínimos exigidos nas formações universitárias nesta área (bacharelato, mestrado, doutoramento), expostos no documento *Standard for Curriculum and Voluntary Accreditation of Sport Management Education Programs*, elaborados pela NASSM e pela North America Society for Physical Education (NASPE), que continham as seguintes áreas de conhecimento:

marketing, turismo, recursos humanos, tecnologia da informação, relações internacionais, planeamento estratégico e gestão de negócios (Méndez Rial, 2014).

Tal como Méndez Rial (2014), também Chelladurai (2009) defende que a gestão do desporto surge no final dos anos 60, como forma de colmatar as necessidades do desporto profissional e universitário americano. Os montantes elevados de dinheiro que o desporto começou a mover, a importância mediática que começou a ter e a quantidade de bens e serviços relacionados com o fenómeno desportivo tornaram o desporto numa das grandes indústrias do continente americano.

Ao contrário do que aconteceu nos Estados Unidos da América, na Europa, segundo Pires e Sarmento (2001) e Méndez Rial (2014), o desenvolvimento da gestão do desporto esteve relacionado com a implementação do “Desporto para Todos”, ocorrendo essencialmente a nível das estruturas públicas nacionais, regionais e locais. A Europa adotou uma atitude mais direcionada para as áreas sociológico-jurídicas e político-económicas. Os primeiros trabalhos na área surgiram no ano de 1950, focando essencialmente o sentido de organização política da educação física e do desporto e a necessidade de definir políticas desportivas.

Em Portugal, a gestão do desporto, embora ainda sem essa designação, começou a desenvolver-se a nível municipal. Os gabinetes de desporto dos municípios começaram a ser coordenados por profissionais de desporto/educação física, que eram responsáveis por toda a gestão das atividades e eventos desportivos a nível municipal.

1.2. Conceito de gestão do desporto

Segundo o Dicionário da Língua Portuguesa (2002), entende-se por gestão o ato de gerir, administrar ou dirigir. Gerir consiste em realizar diligências que conduzem à realização de um negócio ou de um desejo qualquer. Administrar, por outro lado, consiste em governar, dirigir, ordenar ou organizar. A gestão, como tal, envolve todo um conjunto de trâmites que têm como objetivo resolver um assunto ou concretizar um projeto. Por gestão entende-se também

a direção ou administração de uma empresa ou de um negócio. Existem vários tipos de gestão: a gestão social, a gestão de projetos, a gestão ambiental, a gestão do desporto, entre outras. No que respeita à gestão do desporto, as definições desta área de conhecimento variam de acordo com países e continentes.

Segundo Amorim, (2013), a gestão do desporto diz respeito à organização e direção racional e sistemática de atividades desportivas e físicas em geral, bem como a entidades e grupos que realizam estas atividades, as quais são orientadas para competições de alto nível, participação popular ocasional ou regular, ou para práticas de lazer e saúde. Inclui funções de planeamento, organização, direção e controlo no contexto de uma organização, com o objetivo de promover atividades desportivas, de lazer e de saúde, bem como produtos e serviços.

As definições desta área de conhecimento variam de acordo com as regiões. Por exemplo, para a NASSM, a gestão do desporto refere-se a um conjunto de conhecimentos interdisciplinares que abordam, entre outros, a gestão, a liderança e a organização do desporto, incluindo dimensões comportamentais, ética, marketing, comunicação, contabilidade e finanças, negociação e legislação. Na prática, a gestão do desporto caracteriza-se por ser uma atividade de apoio ao desporto e à educação física, desde o séc. XIX, na Europa (clubes, municípios) e nos EUA (desporto escolar e universitário).

Segundo Rocha e Bastos (2011), a gestão do desporto reflete a aplicação dos princípios de gestão em organizações desportivas. De acordo com Bateman e Snell (1996), a gestão do desporto caracteriza-se pelo processo de trabalhar com pessoas e recursos materiais de forma a realizar os objetivos das organizações desportivas, de modo eficaz. Assim, de forma a entender o conceito de gestão do desporto, torna-se necessário definir organização desportiva. De acordo com Maximiano (1992), uma organização é uma combinação de esforços individuais que visa concretizar objetivos comuns. Através de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma só pessoa. Utilizando este conceito de organização, Slack (1997) defende que organizações desportivas são todas as

entidades sociais que participam no setor do desporto, que estão orientadas para objetivos, desenvolvem uma atividade rigorosamente estruturada e cujos limites podem ser estabelecidos com alguma clareza. De acordo com Gómez *et al.* (2007), a definição de organização desportiva que existe na atualidade é bastante ampla, de tal forma que, para aprofundar o seu estudo e conhecer as suas características estruturais, é fundamental definir diferentes tipos de organizações que se podem agrupar dentro do conceito de organização desportiva.

A amplitude do conceito de organização desportiva permite incluir dentro da definição um vasto número de organizações que pertencem ao mundo do desporto. Organizações que diferem na sua relação com o meio que as rodeia, na sua missão e nos recursos que utilizam para atingir os seus objetivos. Desta forma, tanto se podem considerar como organizações desportivas as que produzem artigos desportivos, como as que produzem eventos desportivos, as que transmitem eventos desportivos, as que promovem atividades desportivas, etc. No entanto, cada uma destas organizações tem objetivos diferentes, atua com diferentes tipos de recursos e difere na sua relação com o meio, o que, sem dúvida, determina a existência de diferentes estruturas, dependendo do tipo de organização desportiva em estudo.

A bibliografia existente sobre organizações desportivas refere-se, na sua maioria, às organizações que têm como objetivo a promoção e desenvolvimento do desporto, quer seja através da prática desportiva amadora, da competição desportiva ou da definição dos regulamentos e das regras pelos quais se regem tanto a prática amadora como a competição. Estas três formas de promover e desenvolver o desporto estão relacionadas com os três elementos que compõem a definição de desporto: atividade física, competição e regras (Figura 1).



Figura 1: As organizações desportivas que promovem e desenvolvem o desporto e a sua relação com o conceito de desporto (Adaptado de Gómez *et al.*, 2007)

Cada uma destas organizações é responsável, de forma geral, por alguma das três dimensões do conceito de desporto, sendo que isso não significa que não possa desenvolver qualquer uma das outras atividades, embora com menor intensidade. Esta distinção torna-se interessante para a compreensão da complexidade do mundo do desporto e dos limites nos quais se movem estas organizações pois, embora se diferenciem nos seus objetivos principais, na atividade que desenvolvem, no nível em que atuam e nas entidades específicas que as representam, todas pretendem alcançar a mesma finalidade: promover e desenvolver o desporto. O quadro 2 apresenta as principais características de cada uma destas organizações. Este quadro refere-se à classificação proposta por Gómez *et al.* (2007), que compreende três tipos de organizações desportivas, em função da sua missão, objetivo e atividade principal e que visam promover e desenvolver o desporto. No entanto, na prática, estas organizações podem desenvolver simultaneamente atividades relacionadas com a gestão de desportos/ modalidades, promoção de competições e programas de atividade física e organização de eventos desportivos.

Quadro 2: Tipologia das organizações desportivas que se dedicam à promoção e desenvolvimento do desporto (Adaptado de Gómez *et al.*, 2007).

Finalidade Promoção e desenvolvimento do desporto			
	Entidades responsáveis pelo desporto¹	Organizações que realizam atividades desportivas²	Organizações que produzem eventos desportivos³
Missão	Promover o desporto a todos os níveis dentro de uma área delimitada territorialmente e de acordo com uma modalidade desportiva	Satisfazer o interesse da comunidade ao nível da realização de atividade física e da socialização através da participação em atividades desportivas	Conjugar os interesses das equipas ou indivíduos que participam nas competições que a entidade organiza
Objetivo principal	Gerir um desporto garantindo a sua promoção e desenvolvimento tanto a nível amador como profissional, gerindo a sua administração, organizando competições regulares e assegurando o respeito pelas regras e pelo fair play	Promoção de atividades desportivas, tanto a nível recreativo como de competição, de forma a alcançar êxitos desportivos e integração social	Organizar um sistema de competição periódico que assegure os encontros entre equipas ou indivíduos da mesma modalidade desportiva
Atividade principal	Gestão de uma ou mais modalidades desportivas	Promoção de atividades desportivas	Gestão dos espaços utilizados nas competições

Slack (1997) apresenta outra classificação, em que as organizações desportivas que promovem serviços de atividade física e desportiva são classificadas em função da sua orientação para a obtenção de benefícios, da promoção de serviços profissionais, ou de consumo e da sua integração no setor público, privado ou terciário. Esta classificação não se destina a

¹ Exemplos: Associações Nacionais, Federações, Comités Olímpicos.

² Exemplos: Clubes desportivos, centros comunitários, ginásios, fitness centres, universidades.

³ Exemplos: Ligas, associações, empresas.

classificar os tipos específicos de organizações desportivas que existem (e.g., clubes, ginásios, federações, associações) nas diferentes categorias que o modelo propõe, mas sim propor um conjunto de variáveis relevantes a considerar sempre que se estudar essas organizações. O quadro 3 apresenta as categorias propostas por Slack (1997) para classificar as organizações desportivas. A classificação proposta por este autor demonstra que é possível classificar as organizações desportivas a partir de diferentes perspetivas. A sua proposta em particular pretende focar o setor em que a organização atua, o objetivo económico que pretende alcançar e o tipo de serviço que oferece.

Quadro 3: Classificação das organizações desportivas (Slack, 1997).

	Serviços de consumo		Serviços profissionais	
	Lucrativos	Não lucrativos	Lucrativos	Não lucrativos
Setor privado				
Setor público				
Setor terciário				

Tanto a classificação proposta por Gómez *et al.* (2007) como a de Slack, (1997) fornecem dados que auxiliam na compreensão das diferentes estruturas que as organizações desportivas que se dedicam à promoção e desenvolvimento do desporto podem possuir. A primeira tipologia proposta baseia-se nas diferenças que existem entre as organizações desportivas, no que diz respeito à missão, aos objetivos e à atividade principal, e a segunda proposta é mais direcionada para o tipo de serviço que oferece, o objetivo económico da organização e a fonte pela qual obtém recursos. A primeira classificação, mais direcionada para a estratégia da organização, permite compreender os objetivos gerais da mesma, enquanto que a segunda aprofunda mais as particularidades da sua gestão. No entanto, ambas fornecem dados fundamentais para a compreensão das diferenças que existem entre as diferentes organizações do mundo do desporto, diferenças que podem influenciar as suas características estruturais (Gómez *et al.*, 2007).

2. Importância dos gestores do desporto

2.1. Evolução da formação do gestor do desporto

Em consequência da complexidade que o desporto começou a assumir, devido aos elevados montantes de dinheiro que começou a movimentar, à importância mediática que passou a ter e à quantidade de bens e serviços a si associados, começou a existir uma necessidade de ter profissionais qualificados (gestores do desporto), capazes de gerirem e intervirem nas diferentes áreas que englobam a gestão do desporto.

Os primeiros programas académicos de formação em gestão do desporto surgiram nos Estados Unidos, na Ohio University, em 1968, de forma a responderem ao crescimento do desporto profissional e universitário americano (Chelladurai, 2009). Desde o sucesso da criação do primeiro programa, mais de 200 instituições universitárias dos Estados Unidos passaram a oferecer formação em gestão do desporto. Nos diferentes países da Europa, estão disponíveis cerca de 50 cursos universitários destinados especificamente à formação do gestor do desporto.

Em Portugal, o processo foi semelhante ao que decorreu nos Estados Unidos, iniciando-se na década de 80 do século passado. A Faculdade de Motricidade Humana foi a primeira a iniciar este processo, disponibilizando atualmente uma licenciatura em gestão do desporto, sendo que, posteriormente, outras universidades, tanto públicas como privadas, iniciaram também o ensino da mesma área (Pires & Lopes, 2001). Para além disto, atualmente existem já mestrados de gestão do desporto nas universidades portuguesas. Até aos dias de hoje, diferentes instituições, incluindo universidades, faculdades, entidades privadas, entre outras, passaram a oferecer, de forma significativamente crescente, formação em gestão do desporto – de curta duração, longa duração, de forma especializada - destinada a profissionais das áreas da educação física, desporto e profissionais de outras áreas que atuam em organizações desportivas.

Todavia, não obstante a formação nesta área ter vindo a evoluir ao longo do tempo, esta evolução não é suficiente para suportar as mudanças que têm

ocorrido ao longo dos anos. Assim, não basta que os gestores frequentem cursos ou formações que abordem simplesmente e de forma superficial os conceitos mais básicos da área. De acordo com Rezende (2000), Pires e Lopes (2001), Pitts (2001) e Souci (2002), a especificidade das características do desporto, de acordo com o setor social em que está inserido – privado, público ou setor terciário – leva à necessidade de inclusão de outras áreas (e.g., medicina, psicologia e sociologia do desporto, comunicação, tecnologia, contabilidade, relações públicas, promoção de eventos, turismo e lazer) na formação do futuro Gestor do Desporto; ressalte-se, porém, que atualmente algumas instituições já incluem algumas destas disciplinas nos seus cursos.

Com base nas recomendações da NASPE-NASSM Joint Task Force, descritas no já anteriormente referido *documento Standards for Curriculum and Voluntary Accreditation of Sport Management Education Programs*⁴ Miller *et al.* (2002), as dez áreas de competência essenciais para a formação do Gestor do Desporto incluem a dimensão sociocultural, gestão e liderança, ética na gestão, marketing, comunicação, contabilidade e finanças, direito, economia, política e experiência prática na gestão do desporto.

Segundo Parkhouse (1996), os aspetos fundamentais que um programa de formação em gestão do desporto deve conter estão relacionados com o domínio das atividades desportivas, a gestão e competências organizacionais em desporto, ética, marketing, comunicação, finanças, economia do desporto, direito do desporto, política desportiva e experiência prática. Daylchuck *et al.* (1999) defendem ainda que os programas de formação em gestão do desporto devem evoluir em termos estratégicos, promovendo parcerias com faculdades de economia e gestão, incrementando a diversidade e especialização, destacando os aspetos internacionais e globais e melhorando a capacidade empreendedora. Desta forma, os programas de formação devem incluir áreas do conhecimento como o marketing, turismo, recursos humanos, tecnologias

⁴ Documento conjunto, elaborado pela *National Association of Sport and Physical Education* e pela *North American Society for Sport Management*, que estabelece os critérios mínimos para um currículo de gestão do desporto poder funcionar, não só no que diz respeito às áreas burocráticas e administrativas como científicas.

da informação, relações internacionais, planeamento estratégico e gestão de negócios.

Por outro lado, Souci (2002) destaca a falta de preparação dos gestores do desporto, salientando que ainda persiste o mito de que o simples facto de um profissional ter antiguidade na instituição o torna apto, tornando-se até um critério para a eleição de gestores, sem considerar a grande diferença que existe entre “fazer o trabalho” e “gerir o trabalho”.

2.2. Áreas de atuação do gestor do desporto

De acordo com Bastos (2003), as áreas de atuação do gestor do desporto são bastante diversificadas, diferenciando-se de acordo com a cultura, organização e políticas de cada país ou região. Nos últimos anos, a formação em gestão do desporto tem surgido como consequência das exigências do mercado e das tendências sociais. Os profissionais desta área têm sido cada vez mais uma necessidade para as organizações que pretendem gerir e oferecer corretamente os seus recursos. No entanto, existem muito poucos estudos e informações sobre o perfil, formação e áreas de atuação do gestor do desporto. A própria caracterização da área é feita de acordo com o país e de diferentes formas, sendo um exemplo o amplo conceito de desporto que engloba todas as áreas da chamada indústria do desporto, que se verifica em vários países. Dependendo do país e da sua cultura, Bastos (2003), baseado em diferentes autores como Parks e Zanger, Roche, Rezende e Lopes, classifica as áreas de atuação do gestor do desporto da seguinte forma:

- Estados Unidos: relacionadas com o desporto universitário e escolar, desporto profissional, gestão de equipamentos desportivos, associações de desporto comunitário, marketing desportivo, jornalismo desportivo, clubes, indústria desportiva, centros de fitness, treino desportivo, atividades aquáticas e consultoria e empreendedorismo;
- Espanha: as organizações desportivas são divididas em quatro grupos – organizações desportivas públicas, organizações desportivas privadas sem fins lucrativos, empresas de serviços desportivos e as sociedades anónimas desportivas – sendo as suas áreas de atuação o desenvolvimento de políticas

públicas de desporto, construção e gestão de instalações desportivas, clubes desportivos, associações de clubes, ligas e federações desportivas, desportos ligados à natureza e organização de espetáculos, eventos e competições desportivas.

- Brasil: Perante a perspetiva de organização como unidade social, as organizações são divididas em dois grupos: as organizações que existem em função da atividade física, desportiva e de lazer – centros de treino e escolinhas, ginásios, clubes e associações, ligas, federações e confederações, fundações, instituições e comités – e as organizações que possuem setores ligados à atividade física, desportiva e de lazer – entidades municipais (prefeituras), governos estaduais, governos federais, clubes sociais, entidades representativas, hotéis, shoppings, entre outros.

- Portugal: o sistema desportivo português é composto pelos órgãos ligados ao estado, pelo associativismo desportivo, que engloba as federações, associações e clubes, pelo desporto escolar e militar e pelo setor privado.

Pires e Lopes (2001) vão ao encontro da teoria apresentada anteriormente, defendendo que o desporto se apresenta como um setor de intervenção profissional diversificado e que, para além disso, possui enormes potencialidades, não só a nível da economia tradicional, como também no que diz respeito à economia social, tendo vindo a criar um crescente número de oportunidades de emprego.

Após estudos de diversos autores, é possível concluir que existem, nos diversos países, numerosas oportunidades para estes profissionais nas mais diversas estruturas/ organizações, nomeadamente:

- Estruturas estatais descentralizadas segundo uma dinâmica territorial mais ou menos orgânica;
- Estruturas profissionais de acolhimento tanto a nível internacional como nacional;
- Estruturas de poder local com capacidade de intervenção no mundo do desporto;
- Um crescente número de federações desportivas internacionais, nacionais e regionais;

- Um número indeterminável de associações de modalidades;
- Milhares de clubes, grandes, médios e pequenos;
- Empresas de serviços desportivos;
- Ginásios e centros de fitness;
- Empresas de serviços desportivos;
- Empresas de marketing e publicidade ligadas ao desporto;
- Grandes e médias empresas a considerarem o desporto nas suas políticas de recursos humanos;
- Milhares de instalações desportivas de diversos tipos que tem de ser geridas por profissionais com formação especializada.

De acordo com os mesmos autores, as instituições atrás referidas possibilitaram a intervenção de um indeterminado número de pessoas na área da gestão do desporto e, ao mesmo tempo, foram criando postos de trabalho de perfil pouco esclarecido mas que constituíram o primeiro passo para a institucionalização de carreiras profissionais nesta área. Assim, como consequência da criação dos postos de trabalho referidos anteriormente, existem, hoje em dia, diversos postos de trabalho na área da gestão do desporto: diretores técnicos, secretários técnicos, diretores gerais, técnicos de pelouros desportivos de autarquias, diretores de instalações, gestores de eventos desportivos, gestores de produto, gestores de empresas e de outras organizações ou entidades privadas e públicas, diretores comerciais, gestores de recursos humanos, gestores da área de marketing, consultores, investigadores, entre outros.

Por outro lado, embora nesta área nem tudo esteja bem definido, como é o caso das oportunidades de trabalho e dos perfis dos profissionais, é necessário que não se fique parado à espera que as coisas evoluam por si só. É necessária uma atitude proativa face às constantes mudanças que ocorrem nos diversos ambientes ligados ao desporto, de forma a dar resposta às necessidades que, em matéria de desporto, estão constantemente a surgir no sistema social. No entanto, para que isto seja possível, é necessário, em simultâneo, esclarecer o que se entende por gestão do desporto e, acima de

tudo, definir o perfil de formação necessário ao exercício das funções deste profissional.

2.3. O papel do gestor do desporto

De acordo com Silva (2010), devido aos novos desafios da atualidade, vive-se um novo paradigma no desporto. Atualmente, as organizações desportivas enfrentam um processo de transformação e reorganização da gestão do desporto, quer seja pela sua estrutura organizacional, quer seja pela exigência do papel do gestor do desporto face aos novos desafios que as organizações desportivas encaram. Hoje em dia, devido à complexidade que o desporto assumiu, com o aparecimento de várias organizações, com a maior concorrência empresarial e social, com as exigências e pressões da sociedade, com os encarregados de educação cada vez mais ocupados e com menos tempo para os seus filhos, torna-se necessário interpretar o desporto de forma diferente.

Assim, é da responsabilidade dos líderes das organizações desportivas entenderem o ambiente que se vive atualmente, isto é, um ambiente económico, social, cultural e tecnológico diferente, o que implica planejar, liderar, controlar e coordenar, de acordo com as necessidades de cada organização, de forma a não serem acusadas de falta de proatividade e de não cumprirem o papel que ao desporto compete.

Nos dias de hoje, exige-se cada vez mais uma gestão dos recursos humanos, materiais e dos escassos recursos financeiros em função das verdadeiras necessidades de cada organização e dos objetivos estabelecidos de acordo com a missão das mesmas. E é neste contexto que as organizações deverão recorrer a gestores do desporto com formação, capazes de auxiliarem na gestão das organizações com menos recursos, produzindo mais e melhor, de forma a atingirem os objetivos da organização. Desta forma, compreende-se a crescente procura por profissionais mais qualificados e especialistas nesta área do desporto.

Para Zouain e Pimenta (2003) as principais responsabilidades do gestor do desporto podem ser divididas em quatro categorias: atividades gerais de

gestão, gestão organizacional, gestão de informações e ciências do desporto e exercício. Estas quatro categorias estão interligadas e são interdependentes. Segundo Venliles (2005), um profissional nesta posição deve possuir um conjunto de competências, como a capacidade de integrar e de liderar, bem como ter uma vasta experiência organizacional e capacidade para desenvolver relações pessoais. O gestor deve transmitir orientação, direção e fornecer aconselhamento, estímulo e motivação de forma a ajudar as pessoas a aumentarem o seu desempenho profissional.

Segundo Chiavenato (2004), nos últimos anos tem-se verificado uma evolução no papel do gestor do desporto, desde o cargo de técnico muito focado numa ação de especialista praticamente sem responsabilidade hierárquica, até ao cargo de gestor ou diretor com atuação de carácter estratégico em que a dimensão conceitual tem uma importância fundamental.

De acordo com Pires e Lopes (2001), atualmente existem vários postos de trabalho em gestão do desporto, como, por exemplo consultor, diretor geral, diretor técnico, diretor comercial, diretor de instalações, gestor de marketing, gestor de eventos desportivos, gestor de produto, de recursos humanos, de empresas e de outras organizações ou entidades públicas ou privadas. O gestor do desporto deve ser um profissional suficientemente capacitado para gerir qualquer uma das diferentes organizações desportivas, como um clube desportivo, um ginásio, empresas de serviços desportivos e organismos ou serviços da administração pública.

Para Valente (2011), as organizações desportivas, assim como as diferentes organizações empresariais, possuem ambientes diferentes, o que implica uma gestão diferenciada. E é para isso que o gestor deve estar preparado. Gerir um clube escolar é completamente diferente de gerir um clube federado, gerir uma organização pública também é completamente diferente de gerir uma organização privada. Estes diferenciam-se na sua missão, objetivos e valores, sendo neste sentido que o gestor deve ter conhecimento e consciência da realidade com a qual se vai deparar e dos recursos que estão disponíveis, desempenhando assim as suas funções de acordo com as suas competências e com as condições da organização.

Outro aspeto diz respeito aos gestores e à sua experiência dentro do desporto. Não se pode afirmar que um jogador de qualquer modalidade desportiva tenha capacidades para gerir uma organização desportiva. Sarmento (2005) afirma que não é o número de vezes que o jogador apareceu na televisão que lhe vai dar as competências necessárias para gerir uma organização desportiva.

Para Drucker (2002), estes gestores esquecem-se do seu verdadeiro papel: exercer uma função objetiva, independentemente da propriedade ou do poder; a propriedade é accidental no trabalho principal, que é gerir. A gestão do sistema desportivo não pode continuar a ser gerida por ex-técnicos, ex-atletas e dirigentes sem qualquer preparação específica na área de gestão do desporto. Sarmento (2005) defende ainda que o gestor do desporto, no contexto autárquico, deve estar preparado para lidar simultaneamente com os políticos e com a população (e.g., clubes, cidadãos, instituições) e assumir-se como elo de ligação entre as necessidades da população e as possibilidades do poder público.

As principais funções de um gestor do desporto são o planeamento, a organização, a execução e o controlo numa organização desportiva, para além de outras competências exigidas, relacionadas com a área da comunicação, marketing, relações sociais, liderança, legislação, entre outros (Valente, 2011). De acordo com Pires (2007), as novas gerações de gestores do desporto cada vez mais se apercebem das diferenças entre a gestão do desporto e a gestão de negócios em geral, tendo consciência de que a qualidade do produto final depende da qualidade dos gestores.

O gestor do desporto é um difusor de novos pensamentos e formas de atuação dentro desta área, tendo o dever de harmonizar o bom funcionamento das organizações desportivas, otimizando os recursos e serviços de acordo com as necessidades da população (Valente, 2011).

Menezes (2009), afirma que o grau de formação do gestor do desporto é um indicativo importante para o desenvolvimento de políticas públicas de formação e capacitação desses indivíduos.

Segundo Anchieta (2010), o gestor eficaz possui competências como a concentração, a capacidade de estimular um esforço coordenado, a

apresentação de ideias de forma clara e objetiva, a análise de alternativas para solucionar problemas, a tomada de decisão e o estabelecimento de metas e objetivos de forma a medir o sucesso das ações.

De acordo com Vieira *et al.* (2007), o processo de tomada de decisão resume-se em pensar na escolha mais coerente que irá proporcionar um retorno satisfatório à organização. Assim, o gestor necessita de obter informações completas sobre o problema, realizar a análise das possibilidades da situação e definir critérios que sirvam como parâmetro durante o processo de tomada de decisão, de forma a solucionar a situação de forma favorável à organização.

Para Feustel (2004), a complexidade das relações humanas e as suas consequências na tomada de decisão, aspeto fundamental da gestão, torna a gestão uma arte. A mais insignificante decisão tomada, mesmo que a nível individual, de grupo ou de organização, afeta a qualidade de vida, obedecendo ao que se chama de elementos de gestão.

Um aspeto determinante na gestão do desporto é a escolha do gestor. Hoje em dia, essa escolha torna-se muito complexa pois o mercado de trabalho exige conhecimentos específicos e a oferta é ainda muito escassa, favorecendo assim o processo de escolha por amizade, compromissos políticos, afinidade, entre outros, excluindo a exigência de competência (Valente, 2011).

2.4. Os desafios da gestão do desporto para um gestor

De acordo com Chelladurai (1994), Parkhouse (1996) e Slack (1998), a crise do desporto moderno, mais precisamente no “desporto profissional” e no “desporto educação”, leva a uma necessidade de reequacionar os modelos tradicionais de organização desportiva. Esta crise resulta, não só mas também, do afastamento do modelo corporativo do desporto tradicional, que já não tem capacidade para dar resposta às necessidades da sociedade da nova economia, no que diz respeito à indústria do entretenimento associada às novas tecnologias de informação, à comunicação e ao desporto. No desporto, o “fazer” foi sempre mais valorizado do que o “saber fazer” ou até mesmo o “porque é que se faz de determinada forma”. Esta crise do “desporto profissional” e do “desporto educação” leva à necessidade de se apostar na

gestão do desporto enquanto instrumento capaz tentar resolver os problemas do desporto moderno, não esquecendo os mecanismos utilizados habitualmente. Da mesma forma, é necessário ter consciência de que não são as pessoas que estão há anos e anos à frente da gestão das organizações desportivas que vão mudar seja o que for, por muito que estas identifiquem a necessidade de mudar mentalidades. Assim, a gestão de recursos humanos constitui-se como um instrumento estratégico de organização do futuro, tornando-se necessária uma formação inicial em gestão do desporto, visto que a tradicional já não responde às necessidades sociais. (Pires & Lopes, 2001).

De acordo com os mesmos autores, cada vez mais, nos dias de hoje, é necessário um tempo de reflexão para o desporto e para uma sociedade que deixou de ter tempo para refletir sobre o sentido dos seus próprios valores. E quando as sociedades e as instituições, através das pessoas, consideram que não precisam de nenhuns princípios nem valores, visto que tudo o que supostamente tem importância se resume ao dinheiro, ao poder, ao sexo e ao desporto torna-se, de facto, necessária uma enorme mudança que alerte a consciência das pessoas relativamente à necessidade de organização de um futuro que não se vire contra elas mesmas. Desta forma, os responsáveis políticos da sociedade, terão que decidir se desejam um desporto que cultive a educação, o lazer, a cultura e a saúde e, conseqüentemente, promotor de economia e de desenvolvimento humano, ou se, pelo contrário, preferem um desporto desprovido de ética, socialmente injusto, alimentado pelo ódio e ignorância, aproveitando-se do dinheiro público, em que a única finalidade é a de saciar interesses pessoais.

Para Anchieta (2008), constitui-se de extrema importância para os gestores do desporto manter claro o aspeto humanístico do desporto. A formação dos profissionais do desporto deve ser responsável por manter bem definidos os aspetos morais e educacionais que envolvem esta área. De acordo com o mesmo autor, se atualmente o desporto é visto como um meio de educação, desenvolvimento e inclusão social, isso deve-se, sobretudo, à sociologia do desporto, que se preocupa em explicar a influência do desporto no indivíduo, na família, no trabalho, na política, no sistema educacional e na ordem social

em geral. Desta forma, é da responsabilidade do gestor do desporto, onde quer que esteja, ser sempre consciente dos princípios do desporto e obedecer sempre aos seus limites éticos. Para Pitts e Stotlar (2002), é um enorme desafio manter esta conduta num momento em que a espetacularização do desporto é uma tendência cada vez mais crescente e, uma vez que a indústria do desporto se aproveita do mesmo para satisfazer os seus próprios interesses e para obter lucro a qualquer custo. Isto torna-se ainda mais difícil num momento em que o desporto passou a ter uma elevada importância na economia global devido aos progressos tecnológicos que abriram mais espaço para os tempos livres e, conseqüentemente, para as práticas desportivas de lazer, bem como para o desenvolvimento de novas tecnologias que auxiliam a prática desportiva, originando com isso o estabelecimento de relações com grandes empresas comerciais.

É da responsabilidade do gestor do desporto entender o grande fenómeno que é o desporto, trabalhando-o e levando para dentro do mesmo, componentes fundamentais para o seu desenvolvimento, como o marketing, a gestão de recursos humanos, o planeamento estratégico, a gestão de projetos, a gestão financeira, associando-os sempre ao objetivo principal do desporto: satisfazer a pessoa humana. Neste sentido, o gestor do desporto deve ser consciente de que, dentro do desporto, nem tudo é válido e talvez seja essa uma das coisas que façam com que o desporto desperte tanto interesse no mundo inteiro. É da responsabilidade do gestor mostrar à indústria em geral que, aquele que parece ser o melhor caminho do ponto de vista industrial não é o melhor caminho no que diz respeito à lógica desportiva e é precisamente esse, um dos fatores que diferencia o desporto de tudo o resto. Para o presidente de um clube, por exemplo, é crucial ser capaz de compreender que o principal objetivo é a conquista de vitórias desportivas e não apenas de vitórias financeiras (Pitts & Stotlar 2002).

Desta forma, considera-se como o maior desafio para os gestores do desporto da atualidade conseguirem manter-se de forma íntegra no mundo desportivo de hoje, numa indústria que movimenta bilhões de euros anuais, sem esquecer os aspetos éticos do desporto. Ao confrontar-se com situações em que os

interesses comerciais possam querer sobrepor-se aos princípios básicos do desporto, o gestor do desporto deve ser capaz de se posicionar de forma ética, profissional e racional, de acordo com os princípios da gestão, tendo sempre em consideração as particularidades do desporto, a paixão que o move e o verdadeiro objetivo da instituição que gere dentro do meio desportivo (Anchieta, 2008).

No que respeita à gestão, estes desafios requerem organização e desenvolvimento do desporto, novas atitudes e diferentes soluções, de forma a possibilitarem a criação de novas oportunidades para as futuras gerações de praticantes, técnicos, dirigentes e espetadores. Caso contrário, é praticamente certo de que as atuais gerações de dirigentes serão responsabilizadas por não terem sido capazes de promover um modelo sustentado de desenvolvimento do desporto que não compromettesse as práticas desportivas das gerações futuras (Pires & Lopes, 2001).

3. Competências do gestor do desporto

3.1. Conceito de competência

Antes de se analisar as competências que um gestor do desporto deve possuir é fundamental compreender a definição de competência. Todavia, definir o conceito de competência não é uma tarefa fácil. De acordo com Suleman (2007), a definição de competência é uma tarefa de tal forma difícil que não existe um consenso entre os diferentes autores.

Para Cascão (2004), a controvérsia em torno da noção de competência, apesar de se encontrar mais madura na atualidade, está longe de estar acabada. A principal causa desta realidade deve-se essencialmente a uma grande diversidade de abordagens que procuram utilizar a definição de competência consoante os objetivos e interesses próprios e contextuais. De acordo com o Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa, competência significa uma qualidade de quem é capaz de resolver determinados problemas ou de exercer determinadas funções; capacidade que uma pessoa tem para avaliar algo ou alguém. Segundo Fleury e Fleury (2001), competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. O seu oposto, ou o seu antónimo, não significa apenas a negação dessa capacidade, mas guarda um sentimento pejorativo, depreciativo. Chega mesmo a indicar que a pessoa se encontra ou encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social. Para Zarifian (1999), a competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanta mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações. Segundo Mulder (2007), competência diz respeito à capacidade geral de um indivíduo desempenhar uma atividade, uma tarefa ou a resolução de problemas. Para Fleury e Fleury (2001), a competência do indivíduo não é um estado nem se reduz a um conhecimento ou *know how* específico. Le Boterf (1995) situa a competência numa encruzilhada com três eixos formados pela pessoa (biografia, socialização), pela sua formação e pela sua experiência profissional. A competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela

aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações. De acordo com o mesmo autor, competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num determinado contexto profissional. Parente (2008) também define competência ao nível individual, como a capacidade para mobilizar um conjunto específico de recursos (saberes e atitudes), combinados de forma a atingir um determinado desempenho no contexto organizacional particular. A nível individual, a competência encontra os seus limites mas não a sua negação a nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada. As competências são sempre contextualizadas. O conhecimento e o *know how* não adquirem “rótulo” de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados. A rede de conhecimentos em que o indivíduo se insere é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência (Fleury & Fleury, 2001).

Desta forma, conclui-se que definir competência não é uma tarefa fácil, pois não existe ainda uma definição que reúna um consenso geral em torno do conceito. Esta depende, muitas vezes, da utilização que os autores lhe queiram atribuir. No entanto, existe um ponto comum entre os autores citados: a competência traduz-se num conjunto de termos específicos que permitem entender aquilo que o indivíduo deve possuir para alcançar os objetivos, quer a nível pessoal, quer a nível organizacional. Estes divergem, obviamente, nos termos que utilizam: características, capacidades, comportamentos, etc. Cascão (2004) afirma que, devido à pluralidade de definições inerentes ao conceito de competência, é originada uma diversidade de termos que visam contribuir para a sua definição. Estes termos foram estruturados por Mirable (1997) e são apresentados no quadro 4:

Quadro 4: Termos relacionados com o conceito de competência (Mirable, 1997).

Termo	Descrição
Capacidade (ability)	Refere-se a um talento, como uma destreza manual, acuidade visual ou espacial, ou pensamento conceptual. A premissa é que embora as capacidades possam ser ensinadas, aprendidas ou treinadas, existe já uma predisposição natural para elas.
Comportamento (behavior)	Refere-se à demonstração observável de alguma competência, capacidade, habilidade ou característica. Trata-se de um conjunto de um conjunto de ações que, supostamente, podem ser observadas, ensinadas, aprendidas e avaliadas.
Âncoras comportamentais (behavioral anchors)	São mais específicas do que os comportamentos; são construídas por níveis, em que a descrição de cada nível é mais complexa do que a anterior.
Crenças (beliefs)	São ideias ou conceitos que as pessoas desenvolvem acerca de si próprios ou dos outros.
Características (characteristics)	Refere-se aos traços ou características de personalidade.
Grupos (cluster)	Refere-se aos grupos de competências, habilidades ou comportamentos representativos de uma função ou grupo de funções.
Competência (competency)	Refere-se ao conhecimento, habilidades, capacidades ou características associadas a elevado desempenho no trabalho.
Modelo de competências (competency model)	Refere-se normalmente ao resultado do processo de identificação de competências.
Competências nucleares (core competency)	Refere-se às capacidades mais fortes da organização, ou aquilo que ela melhor sabe fazer.
Frequência (frequency)	Diz respeito à frequência com que uma competência é utilizada num trabalho particular ou grupo de funções.
Análise do trabalho (job analysis)	Processo de recolha de informação da competência, o que descreve em detalhe os critérios para um bom desempenho.
Perfil do trabalho (job profil)	Refere-se ao conjunto de competências ou fatores de sucesso para uma função ou grupo de funções.

Conhecimento (knowledge)	Diz respeito ao corpo de informação relevante para o desempenho de um trabalho, ou aquilo que as pessoas têm que saber para realizarem as suas tarefas.
Motivos (motives)	É o que leva as pessoas a desejarem, a procurarem e a realizarem determinadas ações.
Proeficiência (proeficiency)	Indica o quanto uma pessoa deve possuir uma competência particular para ser bem-sucedida no seu trabalho. É o grau de domínio de uma competência ou área do conhecimento.
Habilidades (skills)	Diz respeito à demonstração de um talento ou saber fazer particular.
Fatores de sucesso (success factors)	Descrevem os conhecimentos, habilidades, comportamentos e características associadas a elevado desempenho. Este termo ajuda a evitar a confusão à volta do termo competência, na medida em que se relaciona com tudo o que está ligado a elevado desempenho. O termo competência também implica incompetência.
Valores (values)	São avaliações e julgamentos internos acerca do que as pessoas consideram ser bom, positivo ou importante.
Avaliação 360°C (feedback 360°C)	Diz respeito à avaliação que pode passar por vários intervenientes (chefias, pares, clientes), em que o colaborador se avalia a si próprio.

Para Fernandes (2014), a utilização de vários e diferentes termos pode ser a razão da dificuldade em encontrar um consenso em torno da definição de competência, pois os termos apresentam diferentes significados, podendo qualquer um deles ou até mesmo todos estarem corretos nas suas propostas de definição de competência. Através do quadro 4, torna-se possível analisar cada um dos termos que normalmente são utilizados para descrever competência, sendo que os mais comuns se referem a características, capacidades, conhecimentos e comportamentos. Depreende-se que a sua utilização na definição de competência seja pelo facto de dizerem respeito a componentes humanas, como talentos ou traços. Assim, a competência pode ser considerada uma característica, uma capacidade, um comportamento ou um conhecimento que existe, com a intenção de dotar o indivíduo de recursos para a realização de uma tarefa ou para o alcance de um objetivo. Sendo uma

questão cada vez mais discutida, nem todos conseguem perceber a sua importância. De acordo com o mesmo autor, as competências estão muito interligadas com a performance (comportamento) do indivíduo ou da organização/empresa. Assim, torna-se fundamental tentar compreender quais as competências que um gestor deve possuir para que seja possível avaliar a sua performance.

3.2. Tipologias de competências

Segundo André (2013), a complexidade do conceito de competência reflete-se igualmente na diversidade de tipologias que este poderá assumir, como se pode concluir pela análise do quadro 5. As diferentes tipologias pretendem diferenciar a natureza distinta que a competência poderá assumir, verificando-se, em alguns casos, uma hierarquização das tipologias, o que nos permite assumir a existência de uma relevância distinta entre competências no contexto da organização.

De acordo com Fleury e Fleury (2001), as diferentes tipologias de competências surgem no âmbito da perspetiva que vê as organizações como um portefólio de recursos de diversas naturezas. Esta perspetiva estratégica sublinha a importância das organizações ganharem a sua vantagem competitiva a partir dos recursos e competências que possuem, sendo nesta linha que surgem as diferentes tipologias de competências. São assim distinguidas as competências essenciais e as competências organizacionais, como se pode verificar no quadro seguinte. Nesta ótica, as organizações possuem diversas competências organizacionais, algumas delas essenciais, que lhes conferem a vantagem competitiva que necessitam num mercado onde cada vez mais se exige a definição de uma visão mais estratégica sobre as organizações, baseada em recursos e competências. Para além desta diferenciação, existem ainda diferentes perspetivas que apresentam outras tipologias, de acordo com o que apresentamos de seguida:

Quadro 5: Tipologias de competências (André, 2013).

Autores	Tipologias de competências
Boyatzis (1982)	<p>Competências críticas: características inerentes a desempenhos superiores.</p> <p>Competências básicas: características inerentes a desempenhos médios.</p>
Prahalad e Hamel (1990)	<p>Competências essenciais: oferecem reais benefícios aos consumidores, são difíceis de imitar e dão acesso a diferentes mercados.</p>
Spencer e Spencer (1993)	<p>Competências básicas: características essenciais a qualquer trabalho para se ser minimamente eficaz.</p> <p>Competências distintivas: distinguem alguém com um desempenho superior aos demais.</p>
Maior (2005) Almeida e Rebelo (2011)	<p>Competências soft: competências sociais e comportamentais.</p> <p>Competências hard: competências teóricas e práticas (<i>Abordagem Anglo-saxónica</i>)</p> <p>Savoir: Competências teóricas</p> <p>Savoir-faire: Competências práticas</p> <p>Savoir-Être: Competências sociais e comportamentais (<i>Abordagem Francesa</i>)</p>
Decima (2001)	<p>Competências individuais: resultantes da combinação de saberes construídos;</p> <p>Competência coletiva: conjunto organizado de competências individuais;</p> <p>Competência organizacional: reporta diretamente à organização e resulta da sua história, cultura, combinação de saberes individuais e coletivos, ferramentas de GRH.</p>
Zarifian (2003)	<p>Competências sobre os processos: relativas aos processos do trabalho;</p> <p>Competências técnicas: conhecimento específico sobre o trabalho a ser realizado.</p> <p>Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho.</p> <p>Competências de serviço: relativas às competências com impacto no consumidor final.</p> <p>Competências sociais: atitudes que sustentem os comportamentos das pessoas.</p>

Fleury e Fleury (2001)	Competências de negócio: relativas à compreensão do negócio; Competências técnico profissionais: relativas a operações, ocupações ou atividades; Competências sociais: necessárias na interação entre indivíduos.
Ceitel (2010)	Competências específicas: associadas a uma determinada função, profissão, emprego) Competências transversais: não contextuais e transferíveis para diferentes contextos.
Camara, Guerra, e Rodrigues, (2010)	Competências de liderança e de gestão Competências técnico-profissionais: dependem do tipo de função e área de atividade. Competências comportamentais: atitudes e comportamentos que o titular de uma função deverá evidenciar de modo a ter um desempenho coerente com os valores e cultura da empresa. Competências Core/Genéricas: ligadas à missão, princípios operativos e valores da empresa.

Como se verifica no quadro 5, existem na literatura diversas tentativas de classificar a multiplicidade de definições das diferentes tipologias de competências. Apesar da diversidade, em geral, todas as classificações podem ser organizadas nas seguintes categorias: (i) as competências universais, genéricas ou transversais; e (ii) as competências técnicas ou específicas da função. Relativamente às competências transversais, verifica-se ainda uma dificuldade em encontrar uma designação universalmente aceite, dados os diferentes termos utilizados nos mais diversos países (competências de empregabilidade, competências essenciais, competências principais, competências básicas, competências chave, etc.) (Pinto, 2013).

De acordo com Swiatkiewicz (2014), as competências transversais são, por vezes, denominadas de habilidades gerais, críticas, universais, humanas, não académicas ou competências necessárias para conseguir manter o trabalho/emprego. Segundo Cabral-Cardoso, Estevão e Silva (2006), o conceito de competências transversais foi introduzido por Robert Mertens, sob a designação de “competências-chave” (*key qualifications*) e refere-se às habilidades não relacionadas com a formação ou a função técnica desempenhada por uma pessoa; não estão relacionadas com a aprendizagem

técnica desempenhada por uma pessoa; não estão relacionadas com a aprendizagem técnica de determinada área de estudo ou saber. As competências transversais são traços de personalidade, objetivos, preferências e motivos de ação; estas constituem, ao mesmo tempo, competências genéricas e específicas, são transversais, transferíveis e adaptáveis, porém, não existe uma definição única e amplamente aceite para este tipo de competências. São atributos de carreira que as pessoas têm de possuir, ferramentas essenciais que as ajudam a atingir o seu pleno potencial. Ajudam os estudantes a desenvolver assertividade e autoconfiança, indispensáveis para um percurso escolar de sucesso, facilitam a obtenção de resultados positivos nas entrevistas de trabalho e contribuem para assegurar a posição na organização, bem como atingir cargos de liderança nas organizações. Este tipo de competências, comparativamente às competências específicas, torna-se mais difícil de observar e avaliar.

Merlim (2012) define competências transversais como todas as competências de um indivíduo, com exceção das competências específicas e profissionais. Estas competências são desenvolvidas pela família e pela escola, atravessando as várias disciplinas e áreas de aprendizagem, sem que nenhuma delas seja especificamente responsável pela sua aquisição e pela vivência no dia-a-dia. De acordo com o mesmo autor, as competências transversais estão na base do desenvolvimento de competências específicas no âmbito escolar e profissional, como por exemplo a meta-competência (saber aprender). As competências transversais podem ser de maior ou menor complexidade, desde as mais simples, como a assiduidade, até outras muito mais elaboradas, de nível muito superior.

Para Silva e Teixeira (2012), alguns exemplos de competências transversais são a capacidade de trabalhar em equipa, a liderança, a responsabilidade, o relacionamento interpessoal e a comunicação. Elas distinguem-se, portanto, das competências técnicas que dizem respeito ao desempenho em tarefas específicas de cada profissão.

Raposo (2004) aponta uma primeira definição para as competências transversais como sendo competências pessoais, relacionais e sócio afetivas

que, quando adquiridas, facilitam a apropriação de um conhecimento global necessário à percepção e análise das situações e à capacidade para enfrentar a complexidade que as caracteriza.

Apesar das diferentes definições Tien *et al.* (2007) apresentam as seguintes características das competências transversais: multifuncionalidade, uma vez que são necessárias em diferentes momentos (família, vida social e profissional); transferibilidade, pois são usadas em variados contextos (escola, sociedade, trabalho); multidimensionalidade, porque são formadas por diferentes competências (relacionamento interpessoal, preparação para o mercado de trabalho); aprendizagem, sendo que são aprendidas em diferentes contextos (escola, redes sociais, contextos de trabalho); e abrangência, por serem mais abrangentes que o conhecimento. Os autores propõem ainda uma taxonomia de competências transversais baseada em cinco categorias (pessoais, sociais, profissionais, de empreendedorismo e de liderança). As competências pessoais são as competências transversais mínimas que o indivíduo deve possuir; as competências sociais são as que o indivíduo necessita, para viver e interagir em sociedade; as competências profissionais, de cariz disciplinar ou específicas, são fundamentais para o exercício de uma determinada profissão; as competências de empreendedorismo, que permitem ao indivíduo lidar com a mudança de forma criativa; e as competências de gestão, que são imprescindíveis a líderes e responsáveis por grupos ou equipas de trabalho.

Para Ceitil (2006), o conceito de competências transversais distingue-se de competências específicas (associadas a uma determinada função, profissão, emprego), pela sua transversalidade (não contextualização) e transferibilidade (adquiridas num contexto e passíveis de serem exercidas em contextos diferentes). Desta forma, são isentas de especificidades profissionais e situacionais. De acordo com o mesmo autor, a Organização Internacional do Trabalho refere que as competências transversais são aquelas que são comuns a diversas atividades profissionais. Permitem a transferibilidade de um perfil profissional a outro ou de um conjunto de módulos curriculares a outros.

Ainda em relação a este conceito, André (2013) apresenta diferentes tipologias (quadro 6) e designações (quadro 7).

Quadro 6: Tipologias de competências transversais (André, 2013).

Autores	Tipologias de competências
Stewart e Knowles (1999)	<p>Key skills: competências gerais necessárias em diferentes empregos;</p> <p>Vocational skills: necessárias em determinadas ocupações ou grupos de ocupações;</p> <p>Competências específicas do emprego: limitadas a um emprego específico.</p>
Dacko (2006)	<p>Competências Transferíveis: podem ser aplicadas em diversos contextos profissionais;</p> <p>Competências de empregabilidade: necessárias para conseguir e manter um emprego;</p> <p>Competências chave: competências relevantes para o futuro profissional, relacionadas com a carreira e a sua evolução.</p>
Tuning	<p>Competências instrumentais: habilidades cognitivas, metodológicas, tecnológicas e linguísticas.</p> <p>Competências interpessoais: habilidades individuais tais como as sociais (exemplo: interação social e cooperação).</p> <p>Competências sistémicas: competências e habilidades que combinam a compreensão, sensibilidade e conhecimento e que requerem a aquisição prévia de competências instrumentais e interpessoais.</p>

Quadro 7: Diferentes designações de competências transversais usadas internacionalmente (André, 2013).

Competências básicas	Competências extrafuncionais	Competências sociais
Competências amplas	Competências genéricas	Competências sociais e de vida
Resultados de aprendizagens comuns	Qualificações chave	Competências transferíveis
Competências comuns	Competências chave	Competências transversais
Competências nucleares	Competências de vida	Eficácia pessoal
Competências de emprego	Competências não técnicas	Competências de processo
Competências de empresa	Competências pessoais	Competências de empreendedorismo

Existem duas abordagens distintas de competências transversais. Uma abordagem alargada (contexto norte-americano) que contempla, para além das competências básicas, os atributos pessoais, ética e juízo de valor, as competências de aprendizagem ao longo da vida e de empregabilidade e uma abordagem do contexto do Reino Unido e Austrália que é mais restrita e tende a enfatizar as competências no contexto de trabalho (visão mais instrumental) (André, 2013).

No que diz respeito às competências específicas, Lopes (2000) caracteriza-as como as competências profissionais específicas e essenciais para um determinado setor de atividade. Mais detalhadamente, estas competências estão associadas às profissões-chave, específicas em cada setor e destacam-se pois cada empresa detém um conjunto de competências estratégicas distintivas de forma a usá-las para a sua competitividade.

Concluindo, sobre a importância dos dois tipos de competências aqui estudados (competências transversais e competências específicas), é necessário compreender que qualquer indivíduo deve possuir os dois tipos de competências se pretende ter sucesso na sua vida profissional. Cada uma

delas tem especificidades necessárias para o exercício profissional de um gestor (Fernandes, 2014).

3.3. Perfil de competências do gestor do desporto

Para Borges e Mendes (2014), o gestor deve possuir competências específicas tendo em conta aquilo que são as suas funções, bem como a capacidade de organizar, orientar e manter a sua equipa de trabalho direcionada para aquilo que são os valores e objetivos institucionais. De acordo com os mesmos autores, o desenvolvimento de competências de gestão está relacionado com o nível de envolvimento do gestor com a organização. Consoante o nível em que o gestor se encontre terá de desenvolver de modo mais aprofundado a aptidão correspondente. As tarefas de um gestor de nível intermédio vão além das funções operacionais, as quais requerem, sobretudo, aptidão técnica. Neste sentido apresenta-se no quadro 8 um conjunto de competências ou de procedimentos que caracterizam um gestor de nível intermédio.

Quadro 8: Quadro de competências do gestor (Cunha & Rego, 2005).

Gestor
Elabora planeamentos
Baseia-se no presente (curto-prazo)
Socorre-se de pessoal técnico
Preocupa-se com as regras e o seu controlo
Estabelece limites (mínimos e máximos)
Baseia-se no seu poder formal
Assume uma postura de supervisor
Baixo nível de envolvimento emocional
Impulsivo, fala sem se enquadrar da situação
Procura uma estrutura racional focalizada nas tarefas por meio das funções da gestão
É conservador, evita o risco e mantém e imita o que já existe
Sabe o que deve ser feito
Prefere a estabilidade
Cria estruturas para os subordinados alcançarem os objetivos
Monitoriza e controla os resultados e corrige quando necessário

Santos (2008) refere que a multiplicidade, complexidade e exigência das funções de gestão, bem como dos papéis, atividades e tarefas que os gestores devem desempenhar, resulta a clara necessidade de estes possuírem, em maior ou menor grau, um conjunto de capacidades, habilidades e competências, suscetíveis de assegurar a sua realização com êxito. Desta forma, o gestor precisa de um conjunto de recursos para desempenhar a sua função. Neste caso, o mesmo autor considera o facto de o gestor ter de possuir um conjunto de capacidades, habilidades e competências se deseja realizar as suas funções com sucesso.

Segundo Katz (1974), um gestor é aquele que (i) orienta as atividades de outras pessoas e (ii) assume a responsabilidade pelo alcance de determinados objetivos. A partir desta definição, uma gestão de sucesso baseia-se em três competências básicas: competências técnicas, humanas e concetuais. Relativamente às competências técnicas, Singh (2005) defende que estas implicam uma compreensão e proficiência num tipo específico de atividade,

particularmente nas que envolvem métodos, processos, procedimentos ou técnicas. Das três competências referidas pelo autor, a competência técnica é provavelmente a mais conhecida porque é a mais concreta e, porque, atualmente, é a competência exigida à maioria das pessoas. No que diz respeito às competências humanas, Bursk e Blodgett (1971) defendem que estas incluem a capacidade do gestor para trabalhar como um membro do grupo e construir um esforço coletivo dentro da equipa que lidera. Tal como as competências técnicas se preocupam em trabalhar as “coisas” (processos ou objetos físicos), as competências humanas preocupam-se com o trabalho das pessoas. Através destas competências o gestor compreende o seu lugar dentro da organização face ao seu chefe, subordinados ou colegas e, conseqüentemente, como se comportar face às diferentes posições. De acordo com os mesmos autores, o gestor com as competências humanas desenvolvidas é consciente das suas próprias atitudes, suposições e crenças sobre outros indivíduos e grupos; Este é capaz de compreender a utilidade e as limitações desses sentimentos, aceitando a existência de pontos de vista, percepções e crenças diferentes das suas e tem uma enorme capacidade de compreender o que os outros realmente sentem com as suas palavras e o seu comportamento. Relativamente às competências concetuais, Singh (2005) defende que estas estão relacionadas com a capacidade de ver a organização como um todo. Inclui reconhecer que as várias funções da organização dependem umas das outras e que as mudanças em qualquer uma das partes afetam todas as outras. Para além disso, o gestor deve ser consciente de que é necessária uma relação da organização com a indústria, com a comunidade e com as forças políticas, sociais e económicas do país. Reconhecendo essas relações e compreendendo os elementos significativos em qualquer situação, o gestor deve então ser capaz de agir de uma forma que procure o bem-estar global da organização. Concluindo, Katz (1974) considera que um gestor necessita de competências técnicas suficientes para realizar tarefas específicas pelas quais é responsável, competências humanas suficientes para trabalhar com outros, ser um membro de equipa eficiente e conseguir criar laços cooperativos dentro de equipa que lidera; e, por fim, competências

conceituais suficientes, para notar as interligações de vários fatores à sua volta, com o intuito de tomar medidas que permitam o melhor para a organização.

No que diz respeito à área da gestão do desporto, Calicckio *et al.* (2014) referem que, devido às constantes mudanças da sociedade, o perfil exigido dos trabalhadores para o mercado de trabalho sofreu alterações. Desta forma, adaptar-se a novas situações, ser flexível e ter capacidade de relacionamentos, assumir desafios, entre outras, parecem ser requisitos imprescindíveis ao gestor. Segundo Lima *et al.* (2003) o gestor deve ser capaz de tomar decisões, conceber estratégias, identificar alternativas, resolver problemas, projetar cenários futuros e avaliar as possíveis consequências. Segundo Poit (2006), fazem parte dos processos de gestão o planeamento, a organização, a liderança e o controlo.

No que diz respeito ao planeamento, Rezende (2000) defende que planejar é prever e preparar-se para realizar o que se pretende fazer, evitando e diminuindo possíveis riscos que acarretarão uma má realização ou até mesmo o cancelamento do trabalho proposto. É pensar em tudo o que é necessário para o alcance do objetivo esperado, tendo assim um ótimo resultado. Para Poit (2006), o planeamento é uma ferramenta de gestão que se divide em três tipos: planeamento estratégico, planeamento tático e planeamento operacional. O planeamento estratégico diz respeito aos objetivos de longo prazo; o planeamento tático tem como objetivo otimizar determinada área e não a organização como um todo; o planeamento operacional é de curta duração (horas ou dias), formaliza os objetivos e procedimentos a seguir e consiste basicamente em estabelecer o que fazer, quando fazer e em que sequência fazer, ou seja, diz-nos como se deve fazer.

Relativamente à organização, Paoli (2000) refere que é uma estrutura organizacional, que necessita de duas ou mais pessoas a trabalhar sistematicamente para o alcance de um objetivo específico ou um conjunto de objetivos, com vista ao eficiente funcionamento da organização. Poit (2006) acredita que, numa organização, é estabelecida, de forma geral, uma estrutura formal de autoridade, que é responsável pela coordenação e definição dos métodos de trabalho de forma a alocar os recursos disponíveis de forma

otimizada e alcançar os objetivos propostos. Neste sentido, entende-se que é a função organizacional que divide o trabalho entre as equipas especializadas, distribuindo as responsabilidades e coordenando o trabalho entre todas as atividades.

No que diz respeito à liderança, para Paoli (2000), o profissional responsável pela organização de um evento ou gestão de uma organização desportiva deve assumir o papel de líder, demonstrando assim liderança nas suas atitudes, motivando constantemente a sua equipa de trabalho, e conduzindo-a sempre de forma coerente. Deve ter uma boa relação com os seus subordinados e, de forma positiva, influenciá-los, deixando-os cientes das suas respetivas utilidades no contexto da organização e, com isso, deixá-los cada vez mais comprometidos com o trabalho que realizam.

De acordo com Poit (2006), liderar é estimular iniciativas inovadoras, realizar a manutenção das rotinas específicas e sustentar um elevado grau de motivação e interatividade entre os objetivos propostos pela organização. O estilo de liderança do gestor pode ser dividido em autoritário, democrático e liberal. O líder autoritário é aquele que define o modo de execução das tarefas e como estas devem ser executadas por cada um, preocupando-se essencialmente com a tarefa; O líder democrático é aquele que aconselha, no entanto todos os procedimentos são debatidos e as decisões são tomadas pelo grupo, sendo eles que identificam todas as necessidades e precauções para atingir os objetivos; O líder liberal é aquele que decide tanto por debates de grupo, como por decisões individuais.

Segundo Rezende (2000), pode-se entender que liderar é ter um posicionamento adequado em relação às pessoas que rodeiam o líder e às circunstâncias que surgem. É ter bom senso, saber equilibrar atitudes autocráticas ou liberais com atitudes democráticas, de modo a conduzir da melhor forma o grupo de trabalho, controlando ansiedades e inseguranças, sendo democrático sem perder a autoridade e liberal sem ser indiferente.

Relativamente ao controlo, este pode assumir diferentes definições, desde o controlo no sentido de restrição, controlo no sentido de regulação, e controlo no sentido de função de gestão. Neste trabalho será explicado o conceito de

controle relacionado com a função de gestão, uma vez que esta é uma das competências que o gestor do desporto deve dominar para evitar possíveis imprevistos.

O mesmo autor indica que este conceito de controle faz parte do processo de gestão, em conjunto com o planeamento, organização e liderança/ direção. De forma a verificar se o plano está a decorrer de acordo com o objetivo proposto, este tipo de controle proporciona a hipótese de mudança de rumo em tempo útil, caso sejam necessárias correções.

Segundo Poit (2006), controle é então a verificação, de forma permanente e contínua, de possíveis problemas internos e externos das fases do processo, certificando-se assim se o objetivo definido não está a ser prejudicado.

Segundo Feustel (2004), profissionais como os engenheiros, professores, ou médicos, que conhecem as suas respetivas especialidades, quando começam a empreender o seu próprio negócio, como por exemplo na abertura de uma empresa, ou, ainda, devido a promoções para cargos de nível superior em empresas/organizações como supervisor, gerente, coordenador ou diretor, necessitam de se transformar em gestores, adquirindo novos conhecimentos e atitudes que não se aprendem durante a formação/prática da sua profissão. Neste caso, estes profissionais necessitam de adquirir novas competências que, segundo Zouain e Pimenta (2003), podem ser definidas como um conhecimento, habilidade ou atitude necessária para desenvolver apropriadamente uma atividade de forma a alcançar o sucesso na vida profissional.

Segundo Ferraz (2010), os profissionais da área da gestão do desporto consideram que a combinação entre talento e organização tende a levar ao sucesso, à certeza de obtenção de resultados significativos, desde que a organização seja entendida com uma sinergia entre o trabalho em equipa, liderança e planeamento. Neste sentido, este autor destaca as competências necessárias que um profissional desta área deve possuir: conhecimento desportivo, capacidade de negociação, planeamento estratégico, tomada de decisão, capacidade de lidar com reclamações e críticas, conhecimentos legais

e jurídicos, captação de recursos, capacidade de motivar a sua equipa e supervisão de recursos humanos.

No que diz respeito ao conhecimento desportivo, Zouain e Pimenta (2003) defendem que as responsabilidades dos gestores do desporto podem ser divididas em quatro categorias: atividades de gestão geral; gestão organizacional; gestão de informação; ciências do desporto e exercício. Assim, uma das responsabilidades referidas diz respeito ao conhecimento que o profissional deve ter sobre as ciências do desporto e as atividades em geral, não descurando, porém, o conhecimento nas restantes áreas. Zouain e Pimenta (2003) afirmam ainda que o gestor do desporto que tente entrar neste mercado sem conhecimentos na área do desporto, ou até mesmo sem ter experiência prática em qualquer modalidade, passará por dificuldades.

Relativamente à capacidade de negociação, Ferraz (2010) defende que esta é uma importante e necessária competência que ajuda o gestor a atingir os seus objetivos, tomando decisões racionais e eficazes. Para Vieira *et al.* (2007), a capacidade de negociação racional não nasce com a pessoa, mas faz parte de um processo de aprendizagem que ocorre na sua formação moral e académica. Zouain e Pimenta (2003) também atribuem uma grande importância à comunicação do gestor, afirmando que é também a capacidade comunicar de forma clara e concisa que o auxilia no alcance dos objetivos. Por exemplo, a organização de eventos desportivos é uma função que exige uma grande capacidade de comunicação, juntamente com a capacidade de negociação.

No que diz respeito ao planeamento estratégico, Ferraz (2010) afirma que planejar consiste na antecipação e organização de ações futuras. Quando se fala em planeamento estratégico, fala-se de um processo de gestão que diz respeito à formulação de objetivos de forma a selecionar programas de ação/execução. Para Rezende (2000), o ato de planejar é decidir antecipadamente o que se pretende fazer, antes da concretização do trabalho, tendo consciência do futuro e dos meios envolvidos de acordo com o tempo de execução, prevendo cada ação necessária para conseguir atingir os objetivos

com sucesso. Assim, conclui-se que o planeamento estratégico diz respeito à capacidade de saber identificar oportunidades futuras e possíveis ameaças.

Relativamente à tomada de decisão, de acordo com Vieira *et al.* (2007) o processo de tomada de decisão resume-se em pensar na escolha mais coerente que irá proporcionar um retorno satisfatório à organização. Para isto, o indivíduo necessita de obter informações concretas sobre o problema, realizar uma análise das possibilidades da situação e criar critérios que sirvam como parâmetros durante o processo de tomada de decisão, de forma a obter resultados positivos para a organização. A complexidade das relações humanas na área da gestão e a sua relação com a tomada de decisão, fator fundamental na gestão, de acordo com Feustel (2004), torna a gestão uma arte. Por mais pequena que seja a decisão tomada, mesmo que a nível individual, de grupo ou a nível da organização, afeta a qualidade de vida, relacionando-se com o que se pode chamar de elementos de gestão. No que diz respeito à capacidade de lidar com reclamações e críticas, Vieira *et al.* (2007) defendem que os seres humanos, por si próprios, são muito exigentes, exageradamente até, em alguns acontecimentos do seu dia-a-dia.

Por outro lado, é necessário que o gestor aprenda a lidar com as reclamações e críticas que surgem dentro da organização. Muitas atitudes, apesar de bem justificadas, não irão agradar a todos, sendo que o gestor do desporto deve saber conviver com as frequentes barreiras e críticas relacionadas com o seu trabalho e/ou atitudes. No que diz respeito aos conhecimentos legais e jurídicos, Vieira *et al.* (2007) destacam que todos os profissionais devem conhecer a legislação relacionada com o seu trabalho, pois a autonomia para exercer a sua profissão necessita disso. O conhecimento sobre a legislação específica para empresas deve ser adquirido pelo gestor, visto que ele já possui conhecimento sobre as leis do desporto, que o ajudarão a adquirir a próxima competência. Relativamente à captação de recursos, o gestor deve ter conhecimento do produto com que está a trabalhar, assim como do público-alvo. Segundo Vieira *et al.* (2007), para o gestor captar recursos e deixar o investidor de qualquer projeto seguro das atividades que serão realizadas, tem

que transmitir segurança e possuir técnicas de apresentação dos projetos, para além de seguir as diretrizes exigidas pelo investidor.

No que diz respeito à capacidade de motivar a sua equipa, de acordo com Zouain e Pimenta (2003), as organizações precisam de gestores que estejam preparados para ajudar os seus colaboradores, dirigentes ou equipas a formularem e a alcançarem as suas metas e objetivos.

Relativamente à supervisão de recursos humanos, de acordo com Chiavenato (1996), nos dias de hoje, separar a existência do ser humano do seu ambiente de trabalho é uma missão impossível. Por um lado, o trabalho consome a maior parte do tempo de vida das pessoas, que dependem dele para a sua subsistência e sucesso pessoal. Por outro lado, as organizações dependem diretamente dessas mesmas pessoas para produzirem, atenderem os clientes, prestarem serviços, etc. Resumindo, dependem essencialmente das pessoas para funcionarem e, assim, atingirem o seu lucro. Vieira *et al.* (2007) afirma que umas das funções mais difíceis é a supervisão de recursos humanos, o saber delegar funções, pois envolve um leque de competências como a liderança, por exemplo, onde cada um tem a sua função e depende do outro para a conquista dos objetivos de grupo. Assim, o gestor deve conhecer as complexidades da liderança e os seus elementos de conhecimento, de autoridade, de motivação, de confiança e de incerteza. Deve ser capaz de construir e coordenar equipas de trabalho e compreender a dinâmica do grupo.

Segundo Zouain e Pimenta (2003), o perfil ideal de um gestor do desporto está representado no quadro 9.

Quadro 9: Perfil do gestor do desporto (Zouain & Pimenta, 2003).

Perfil do gestor		
Planeamento estratégico	Conhecimento desportivo	Conhecimento fiscal
Comunicação	Capacidade para lidar com reclamações	Motivação da equipa
Conhecimento fiscal e legal	Supervisão de recursos humanos	Marketing
Gestão de eventos	Conhecimento legal	Captação de recursos
Capacidade de negociação	Tomada de decisão	Gestão de pessoas

Concluindo, relativamente às competências que o gestor do desporto deve possuir, devemos esperar que este profissional tenha conhecimentos desportivos, capacidade de negociação, planeamento estratégico, capacidade de tomada de decisão, capacidade para lidar com reclamações, conhecimentos legais, capacidade para captar recursos, capacidade para motivar a sua equipa e capacidade para supervisionar os recursos humanos.

3.4. Importância das características/competências pessoais na gestão

As competências pessoais referem-se aos traços de personalidade de cada indivíduo que resultam do processo de desenvolvimento desde a infância. Estas competências centram-se na capacidade que cada indivíduo possui ao nível da autoconsciência (autoestima, autoconsciência emocional), autogestão (capacidade de adaptação, iniciativa), consciência social (empatia, assertividade) e gestão das relações (espírito de equipa, liderança, influência) (Cardoso, 2000).

De acordo com Fleury (2002), os profissionais da área da gestão do desporto devem possuir um conjunto de qualificações pessoais, apresentadas no quadro 10:

Quadro 10: Competências pessoais do gestor do desporto (Fleury, 2002).

Competências pessoais do Gestor do Desporto	
Saber agir	Saber o que e por que faz.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência; rever modelos mentais; saber se desenvolver.
Saber assumir compromissos	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências das suas ações, sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Segundo Ferraz *et al.* (2010), não basta ao gestor possuir um conhecimento académico, diversas experiências profissionais, competências ou capacidades específicas. Estes fatores são de grande importância, aliados às características pessoais do indivíduo e à organização em que irá atuar. Assim, pode-se afirmar que a forma como o indivíduo interage com a organização é de extrema importância para uma definição de competência. Para Teal (1996), a gestão tornou-se num dos empregos mais comuns do mundo, e ainda continuam a ser feitas exigências aos gestores que são praticamente impossíveis de cumprir. Para começar, é-lhes pedido para adquirir uma extensa lista de competências de gestão em áreas como finanças, controlo de custos, alocação de recursos, desenvolvimento de produtos, marketing, tecnologia, entre outras. É-lhes também exigido que dominem as artes de gestão – estratégia, persuasão, negociação, escrita, comunicação. Para além disso, é-lhes pedido que assumam a responsabilidade pelo sucesso organizacional, faturem muito dinheiro e que o partilhem generosamente. Exige-se também que demonstrem as qualidades que definem liderança, integridade e caráter – como visão, paixão, sensibilidade, compromisso, perceção, inteligência, padrões éticos, carisma, sorte, coragem, persistência e, por vezes, humildade. Finalmente, insiste-se para que eles sejam amigos, mentores e protetores.

Para Baily (1999), uma das razões para a falta de bons gestores está relacionada com a formação teórica e prática dos mesmos, que se concentra muito nas capacidades técnicas e muito pouco no caráter. Vive-se ainda na “idade das trevas” quando se trata de ensinar as pessoas a comportarem-se como grandes gestores – de alguma forma inculcar nelas capacidades como a coragem e integridade que não podem ser ensinadas. Talvez como consequência disso, foi desenvolvida uma tendência para minimizar a importância dos elementos humanos na gestão. O mais importante são as participações de mercado, o crescimento e os lucros. Mas o certo é que as únicas pessoas que se tornam grandes gestores são as que entendem, nas suas entranhas, que a gestão não é apenas uma série de tarefas mecânicas, mas um conjunto de interações humanas.

Reifer (2006) destaca uma característica fundamental dos grandes gestores: a integridade. Todos os gestores acreditam que agem com integridade, mas na prática, muitos têm problemas com o conceito. Alguns pensam que a integridade é a mesma coisa que segredo ou lealdade cega. Outros parecem acreditar que significa consistência e alguns confundem com discrição. Significa ser responsável, como é óbvio, mas também significa comunicar de forma clara e consistente, ser um gestor honesto, manter as promessas e conhecer-se a si mesmo. Está muito perto do que se costuma chamar de honra, o que em parte significa não mentir a si mesmo. Obviamente, a integridade na gestão, nos negócios, significa aceitar as consequências dos atos de uma organização/ empresa, mas para grandes gestores, significa também assumir responsabilidade pessoal.

Teal (1996) defende que a maioria das pessoas exige aos gestores coisas praticamente impossíveis, e um facto é que, com os grandes gestores elas até podem ser possíveis. Os grandes gestores distinguem-se por algo mais do que perspicácia, integridade, liderança, imaginação, (e algo mais, composto por perseverança e, em grande parte, por coragem), que em muito se assemelha com o heroísmo. O heroísmo é uma palavra que a maioria das pessoas não se sente muito confortável em pronunciar, principalmente quando esta surge relacionada com as palavras “interesse próprio”. E não há como escapar ao

facto de que os gestores fazem o que fazem, pelo menos em parte, para servir a si mesmos, até mesmo para ganhar dinheiro, muito dinheiro. No entanto, criando valor onde ele não existia; poupando e criando empregos, carreiras e objetivos de vida; fazendo o que é certo, produtivo e benéfico; sozinhos, muitas vezes sem apoio, muitas vezes contra uma grande oposição; fazendo o árduo trabalho intelectual de conceber uma visão e a dura obra moral de permanecer fiel à mesma.

CAPÍTULO III. OBJETIVOS

III. OBJETIVOS

De modo a seguir uma linha orientadora ao longo do presente trabalho, foi traçado o seguinte objetivo geral:

- Compreender o percurso de vida e caracterizar o perfil de competências profissionais e pessoais de quatro gestores de sucesso, a atuarem na área da gestão do desporto.

De forma a cumprir o objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- Compreender o percurso pessoal/escolar, profissional e desportivo dos gestores;
- Identificar a formação base que o gestor deve possuir
- Caracterizar a atividade dos gestores;
- Identificar as principais dificuldades com que os gestores se deparam no seu dia-a-dia;
- Identificar as competências profissionais e pessoais que os gestores consideram necessárias para desempenhar o seu papel;
- Compreender que competências são mais valorizadas pelos gestores;
- Compreender a importância da experiência desportiva;
- Caracterizar o perfil do gestor ideal;

CAPÍTULO IV. METODOLOGIA

IV. METODOLOGIA

1. Metodologia

De acordo com Cervo e Bervian (2002), a metodologia científica caracteriza-se pelo estudo dos métodos de conhecer. Refere-se aos métodos de procura do conhecimento e traduz-se numa forma de pensar para se chegar à natureza de determinado problema, quer seja para o explicar ou para o estudar.

Segundo Lakatos e Marconi (1991), o método caracteriza-se por uma abordagem ampla, com um nível de abstração elevado no que diz respeito aos fenómenos da natureza e da sociedade. Desta forma, o método define-se como um modo de atuar, seja para agir, para conhecer ou para alcançar um fim previamente definido. Em suma, de acordo com Karlmeier – Mertens, *et al.* (2007), o método diz respeito à ordem dos elementos de um processo, de forma a se atingir determinado fim.

Para Barros e Lehfeld (2000), a metodologia caracteriza-se por um conjunto de diretrizes que orientam a pesquisa para a captação e processamento de informações com vista à resolução de um problema. A metodologia não procura soluções, mas escolhe formas de as encontrar.

Numa investigação podem ser utilizados vários tipos de metodologias. Segundo Abarello, *et al.* (1997), para se escolher a melhor metodologia a utilizar é necessário ter em consideração os objetivos, os resultados esperados e o tipo de análise desejada para o estudo em causa. Para a realização do presente estudo foi utilizada uma metodologia qualitativa de natureza exploratória. Este tipo de metodologia está relacionado com o levantamento de dados sobre as motivações de um grupo, em compreender e interpretar determinados comportamentos, a opinião e as expectativas dos indivíduos de uma determinada população.

Este estudo tem ainda uma natureza exploratória pois, de acordo com Gil (1999) este tipo de pesquisa envolve um levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tiveram ou tem experiências práticas com o problema investigado. Assim, este tipo de pesquisa procura proporcionar ao investigador um conhecimento mais abrangente sobre o tema, de forma a

poder formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser investigadas em estudos posteriores.

2. Participantes

Participaram neste estudo quatro gestores do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 33 e os 62 anos. Com exceção do gestor A, todos os participantes possuíam uma Licenciatura; adicionalmente o gestor C possuía duas Pós-Graduações e um Doutorado. Todos os entrevistados tinham experiência na prática de uma modalidade desportiva e, na sua maioria, bastante experiência no mercado de trabalho, tanto na área da gestão do Desporto como em outras áreas; alguns tinham sido fundadores das suas próprias empresas, enquanto os restantes eram colaboradores de empresas já existentes. Refira-se ainda que os gestores representavam diferentes empresas que atuam em áreas como a organização de eventos desportivos e culturais, organização de provas desportivas, gestão de instalações desportivas, organização de formações/cursos nas áreas do desporto e da gestão do desporto, elaboração de candidaturas, projetos e serviços de consultoria na área da gestão do desporto. Um perfil detalhado dos participantes é apresentado no quadro 11.

Quadro 11: Perfil dos entrevistados

Perfil dos entrevistados						
Nome	Empresa	Idade	Sexo	Formação acadêmica	Experiência desportiva	Experiência profissional
A	Organização de provas e eventos desportivos	62	M	5º ano	Atletismo	Vendedor de calçado; Fundador e diretor geral da empresa atual.
B	Elaboração de candidaturas e projetos e serviços de consultoria.	37	M	Licenciatura em Ed. Física	Desporto Aventura	Fundador empresa desporto aventura; Fundador e diretor administrativo-financeiro da empresa atual.
C	Empresa municipal de organização de eventos e gestão de instalações desportivas.	49	M	Licenciatura em Economia; Pós-Graduações em Finanças e Gestão do Desporto; Doutoramento em Turismo, Cultura e Lazer	Futebol	Colaborador em empresa de consultoria; Colaborador em empresa de avicultura e pecuária; Diretor geral da empresa atual.
D	Organização de eventos desportivos e formações/cursos	33	M	Licenciatura em Gestão do Desporto	Andebol	Responsável pela formação da empresa a nível nacional

3. Processo de recolha de dados

A primeira forma de atingir os objetivos inicialmente propostos é através do processo de recolha de dados. No presente estudo, o processo de recolha de dados foi efetuado recorrendo à realização de entrevistas semiestruturadas a quatro gestores de empresas a atuarem na área da gestão do desporto. Neste processo, foram seguidas as seguintes etapas:

Etapa 1: Estabelecimento do contacto com os gestores. Os gestores foram contactados via telefone, e-mail e mensagem. Nesse contacto inicial foram-lhes apresentados os esclarecimentos sobre o estudo, os procedimentos e instrumentos a serem utilizados.

Etapa 2: Marcação das entrevistas. Foi estabelecido um novo contacto com os gestores, via telefone, e-mail e mensagem, de forma a agendar as melhores datas e horários, para ambas as partes, para a realização das entrevistas. Neste contacto, foram ainda definidos os locais e as condições em que as entrevistas foram realizadas.

Etapa 3: Entrevista. A entrevista foi realizada com cada gestor individualmente, numa sala tranquila dos escritórios ou instalações das empresas dos respetivos entrevistados. Durante as entrevistas foi utilizado um guião pré-definido e a entrevistadora teve uma postura imparcial, intervindo apenas quando foi necessário esclarecer alguma resposta ou conduzir o entrevistado para o tema abordado. A todos os gestores foram feitas as mesmas questões, exatamente da mesma forma. As entrevistas foram gravadas em áudio, com recurso a um smartphone *Xiaomi Redmi Pro* e tiveram uma duração média de 60 minutos. Importa ainda realçar que, devido à indisponibilidade de um dos gestores, a sua entrevista foi enviada por e-mail e a resposta à mesma foi enviada pelo mesmo meio.

3.1. Entrevistas

De acordo com Marconi e Lakatos (2002), a entrevista é um encontro entre duas pessoas, de modo a que uma delas obtenha informações acerca de um determinado tema, mediante uma conversa de carácter profissional. Diz respeito a um procedimento utilizado na investigação social, para a recolha de dados ou

para auxiliar no diagnóstico ou tratamento de um problema social. De acordo com Queirós e Lacerda (2013), o principal objetivo de uma entrevista é informar, o que depende essencialmente das perguntas apresentadas ao entrevistado.

Relativamente à sua tipologia, de acordo com os mesmos autores, as entrevistas podem ser estruturadas, semiestruturadas ou não estruturadas.

No presente estudo, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas como técnica de recolha de dados pois, esta apresenta como vantagens a uniformidade das questões preestabelecidas, o que possibilita comparar os dados das respostas, e também a possibilidade de, no decorrer das entrevistas, ao perceber a necessidade de aprofundar determinada questão, procurar outras questões que permitam o aprofundamento referido.

Segundo Ribeiro (2016), o guião de uma entrevista é o complemento principal de uma entrevista semiestruturada. Para Manzini (2004), embora seja bastante flexível neste tipo de entrevistas, o guião caracteriza-se por um conjunto de perguntas previamente elaboradas, que podem ou não ser modificadas, e que servem de apoio ao investigador para poder conduzir a sua entrevista, de forma a atingir os objetivos estabelecidos.

No presente trabalho, foi elaborado um guião que está exposto no anexo I.

Posteriormente, procedeu-se à realização de entrevistas a quatro gestores de referência que representam diferentes empresas que atuam em áreas como a organização de eventos desportivos e culturais, organização de provas desportivas, gestão de instalações desportivas, organização de formações/cursos nas áreas do desporto e da gestão do desporto, elaboração de candidaturas, projetos e serviços de consultoria na área da gestão do desporto.

As entrevistas dos gestores A, B e C foram realizadas nos escritórios e instalações das empresas dos respetivos entrevistados e tiveram uma duração média de 60 minutos; devido à indisponibilidade do gestor D, a sua entrevista teve que ser enviada por escrito, via e-mail. A transcrição das entrevistas é apresentada no anexo II.

3.1.1. Sistema de categorização

Segundo Moraes (1999), a categorização é um processo de agrupamento de dados, tendo em conta as partes comuns existentes entre eles. Classificam-se por semelhança ou analogia, de acordo com critérios previamente estabelecidos ou definidos durante o processo. As categorias representam o resultado de um esforço de síntese de uma comunicação, destacando neste processo os seus aspetos mais importantes, sendo esta uma das etapas mais criativas da análise do conteúdo.

Bardin (2008) afirma que, para que uma categorização seja considerada aceitável, deve possuir as seguintes características: exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade e fidelidade e produtividade.

Para o presente trabalho, foi elaborado um guião de entrevista (Anexo 1) que se baseou na elaboração prévia de várias categorias e subcategorias. No quadro 12 apresentam-se as seis categorias estabelecidas:

Quadro 12: Sistema de categorização

Categorias	Subcategorias
Percurso de vida dos entrevistados	<ul style="list-style-type: none">- Percurso pessoal/escolar;- Percurso desportivo;- Percurso profissional.
Funções do gestor	<ul style="list-style-type: none">- Principais atividades;- Principais dificuldades.
Perfil de competências do gestor	<ul style="list-style-type: none">- Competências profissionais;- Competências pessoais;- Competências mais importantes.
Formação e experiência	<ul style="list-style-type: none">- Formação do gestor;- Influência da experiência desportiva.
Caracterização do perfil do gestor ideal	<ul style="list-style-type: none">-

Categoria A – Percurso de vida dos entrevistados

Esta categoria foi dividida em três subcategorias: *percurso pessoal/escolar*, *percurso desportivo* e *percurso profissional*.

Na primeira pretendeu-se entender o percurso de vida dos entrevistados, mais precisamente a educação que receberam, as escolas/cursos que frequentaram e as pessoas com quem se relacionaram.

A segunda subcategoria foi elaborada com o intuito de compreender a ligação dos entrevistados com o desporto, se praticaram desporto de forma “profissional” ou apenas por lazer e se este influenciou as suas escolhas e a sua forma de estar e de ser, tanto na vida pessoal como profissional.

Na terceira subcategoria pretendeu-se identificar as atividades profissionais em que os gestores estiveram envolvidos ao longo da sua vida e a forma como ingressaram na empresa ou como surgiu a ideia/ oportunidade de criarem o negócio/empresa atual.

Categoria B – Funções do gestor

Procura-se nesta categoria perceber como é o dia-a-dia de cada gestor na sua empresa e que atividades desenvolve (primeira subcategoria) e com que tipo de dificuldades se confrontava (na segunda subcategoria).

Categoria C – Perfil de competências do gestor

O principal objetivo da presente categoria foi identificar, recorrendo à vasta experiência dos diferentes gestores, as competências profissionais e pessoais que os mesmos consideravam fundamentais e indispensáveis para que um gestor possa exercer as suas funções. Tendo em conta a necessidade de compreender de forma individual as duas tipologias de competências, procedeu-se à divisão da presente categoria em três subcategorias: *competências profissionais*, *competências pessoais* e *competências mais valorizadas*.

Na primeira subcategoria pretendeu-se identificar as competências profissionais mais valorizadas para a profissão de um gestor.

Na segunda subcategoria pretendeu-se compreender se os diferentes gestores consideravam as competências/ características pessoais importantes no seu dia-a-dia profissional. Para além disso, pretendeu-se identificar as competências/ características mais valorizadas por cada um dos gestores.

Na terceira subcategoria procurou-se fazer uma comparação entre as competências profissionais e as pessoais, tentando perceber se alguma das competências era mais valorizada do que outra.

Categoria D – Formação e experiência

A presente categoria foi dividida em duas subcategorias: *formação dos gestores* e *influência da experiência desportiva*.

O principal objetivo da primeira subcategoria era compreender se os diferentes entrevistados consideravam importante um gestor desta área possuir uma formação base ligada ao desporto ou à gestão do desporto ou se, por outro lado, consideravam mais vantajosa uma formação fora destas áreas. Para além disso, pretendeu-se compreender se os entrevistados consideravam as experiências profissionais anteriores (dentro desta área e em áreas diferentes) importantes para o desempenho das funções de gestor.

Na segunda subcategoria procurou-se entender se os entrevistados consideravam que a experiência a nível desportivo influenciava um gestor, de forma positiva, no que diz respeito ao seu caráter, à sua forma de estar e de ser, aos valores que defendia, à sua forma de liderar; no fundo, à sua forma de ser gestor.

Categoria E – Caracterização do perfil do gestor ideal

O principal objetivo da presente categoria foi identificar as características que, para os diferentes entrevistados, descreviam um gestor ideal. Pretendeu-se compreender se os entrevistados incluíam nesta descrição características profissionais e/ ou características pessoais.

4. Procedimentos de análise de dados

De acordo com Flick (2009), é nesta fase do estudo que se tenta construir um novo conhecimento a partir das informações obtidas através das entrevistas, pois os dados em si constituem apenas dados brutos que só farão sentido se forem trabalhados de acordo com os procedimentos de análise adequados. Para analisar os dados utilizou-se a análise do conteúdo que, segundo Carmo e Ferreira (2008), caracteriza-se por uma técnica de investigação que permite fazer uma descrição objetiva e sistemática do conteúdo presente nas comunicações, tendo como objetivo a sua interpretação. Os mesmos autores consideram que a análise do conteúdo é objetiva porque deve ser elaborada de acordo com determinadas regras e instruções, para que investigadores diferentes, trabalhando sobre o mesmo conteúdo, possam obter os mesmos resultados; e é sistemática, pois a totalidade do conteúdo deve ser ordenado e integrado por dimensões previamente selecionadas, em função dos objetivos que o investigador pretende alcançar.

A escolha desta técnica vai ao encontro das palavras de Januário (2011), quando afirma que o recurso à análise do conteúdo é uma técnica amplamente utilizada em investigação qualitativa, especialmente nesta área de conhecimento.

No presente trabalho, a realização das entrevistas, isto é, o processo de recolha de dados, foi realizado em 3 etapas:

Etapa 1: Transcrição de todas as entrevistas (*ipsis verbis*) após a audição integral de cada uma, utilizando um programa de processamento de texto informático. Considera-se relevante salientar que, a morosa tarefa de transcrição das entrevistas constituiu uma fase decisiva deste processo, principalmente no que diz respeito à interpretação dos discursos dos entrevistados, fundamental para as fases subsequentes da investigação.

Etapa 2: Leitura e análise dos discursos descritos. As entrevistas foram lidas e comparadas várias vezes com o objetivo de ter uma ideia geral do conteúdo. Através deste procedimento, pretendeu-se compreender os discursos e procurar uma lógica de forma a elaborar um raciocínio, bem como organizar os discursos dos entrevistados.

Etapa 3: Organização das partes fundamentais dos discursos de acordo com as categorias previamente definidas. Através da interpretação dos discursos foram identificadas as partes importantes, associando-as às respectivas categorias para que, posteriormente, fosse realizada a sua comparação.

Todas as etapas foram realizadas por uma investigadora com licenciatura em Ciências do Desporto, sendo que a etapa 3 foi supervisionada por uma investigadora com Doutoramento em Psicologia do Desporto, de forma a verificar a concordância e fiabilidade das informações recolhidas e analisadas.

CAPÍTULO V. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

V. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

1. Análise das entrevistas

A. Percurso de vida dos entrevistados

- **Percurso pessoal/escolar**

Em síntese, o percurso pessoal/escolar dos quatro entrevistados diferia bastante. Enquanto um dos entrevistados (A) não prosseguiu os estudos, abandonando a escola muito cedo, os restantes concluíram o ensino universitário, sendo que apenas um (D) o fez na área da gestão do desporto. No entanto, dois dos entrevistados (B e C), devido aos desafios profissionais que abraçaram, sentiram necessidade de completar a sua formação na área da gestão do desporto, bem como noutras áreas, de forma a consolidarem e aumentarem os seus conhecimentos. Pode assim constatar-se que a formação em gestão do desporto é importante, mas, como afirmam Pires e Lopes (2001), não tem obrigatoriamente que ser a formação base ou inicial do gestor.

Outro ponto interessante da análise é que todos os entrevistados, à exceção do entrevistado C e do entrevistado D correram o risco de apostar num negócio próprio na área da gestão do desporto enquanto eram jovens. Um deles, aliás, o entrevistado A, que apenas completou o 5º ano de escolaridade, foi um dos que correu esse risco. Apesar de ser mais velho que os restantes e de ter apostado no negócio numa década diferente, o facto de ter uma escolaridade baixa não o impediu de atingir o sucesso.

- **Percurso desportivo**

Neste ponto, foi possível constatar que, embora a formação base da maioria dos gestores não esteja ligada ao desporto ou à gestão do desporto, todos tiveram um passado desportivo. Todos os entrevistados foram ou são praticantes de desporto e apaixonados pelo mesmo. Através da análise conclui-se que é esta paixão pelo desporto que move os entrevistados e que lhes deu motivação para fazer nascer o negócio ou abraçar os respetivos projetos. É essa mesma paixão que os fez atingir o sucesso e que lhes dá motivação para continuar todos os dias a tentar alcançá-lo.

- **Percurso profissional**

Os quatro entrevistados, tanto os que fundaram a sua própria empresa como os que assumiram cargos em empresas que já existiam, tiveram percursos profissionais bastante distintos. A análise efetuada demonstrou que nenhum deles atingiu o sucesso logo na fase inicial da sua carreira, tendo sido necessário, mais nuns casos do que noutros, “começar por baixo”, passar por várias experiências, fazer várias tentativas e, por vezes, passar por algumas dificuldades até encontrar o caminho do sucesso. Exemplo disso são os casos dos entrevistados A e C, que vieram de áreas completamente diferentes mas que, mesmo assim, conseguiram ser bem sucedidos. Ou o exemplo do entrevistado B que teve imensas dificuldades em encontrar a área de negócio certa para a sua empresa.

Neste sentido, considera-se importante destacar a persistência e a capacidade de continuar, de evoluir e de aprender destes gestores. Qualquer um deles podia ter desistido à primeira dificuldade, optando por um caminho mais seguro ou confortável, mas mesmo assim persistiram, lutaram por aquilo que construíram/ abraçaram e conseguiram encontrar o seu caminho de sucesso. Nestes casos, a diferença esteve na capacidade de resiliência, na capacidade de trabalho e na capacidade para perceber que o sucesso é apenas para os que trabalham. Acima de tudo, a diferença esteve no amor que têm por aquilo que fazem.

B. Funções do gestor do desporto

- **Principais atividades**

No que respeita às suas funções enquanto gestores na área do desporto, de um modo geral, os quatro entrevistados identificaram as seguintes atividades: supervisão e acompanhamento dos vários departamentos; contacto/ reuniões com patrocinadores /pessoas influentes; gestão interna da empresa (isto é, gestão da tesouraria, gestão dos recursos humanos e gestão estratégica da empresa); tarefas operacionais relacionadas com a área de atuação da empresa; acompanhamento constante da concorrência; acompanhamento das novas tendências do mercado; e divulgação de serviços/eventos da empresa.

Todas estas atividades vão ao encontro do que Zouain e Pimenta (2003) e Valente (2011) descreveram como sendo as principais funções do gestor do desporto, nomeadamente as atividades gerais de gestão, a gestão organizacional, a execução e o controlo, a comunicação, o marketing e a liderança

Tendo em conta as atividades acima descritas, concluiu-se que as atividades realizadas pelos entrevistados diferiam bastante umas das outras. Enquanto, por exemplo, o entrevistado A e o entrevistado C, no início das suas empresas, realizavam tarefas operacionais dentro das mesmas, hoje em dia as coisas alteraram-se. Devido ao crescimento das empresas e à necessidade de criação de vários departamentos dentro das mesmas, estes dois entrevistados passaram a realizar tarefas relacionadas com o cargo que ocupavam de CEO /diretor executivo da empresa, ou seja, tarefas mais relacionadas com a supervisão dos vários departamentos, estabelecimento de contactos, acompanhamento da concorrência e, no caso do entrevistado C, gestão dos recursos humanos. Por outro lado, o entrevistado B e o entrevistado D, embora ocupassem, de certa forma, o mesmo cargo que os restantes, não executavam tanto tarefas de supervisão, mas sim tarefas relacionadas com a gestão da própria empresa, a nível da tesouraria, também dos recursos humanos e, ainda, gestão estratégica da empresa. Para além disso, realizavam ainda tarefas operacionais relacionadas com a área de atuação das suas empresas.

- **Principais dificuldades**

Relativamente às principais dificuldades enfrentadas pelos entrevistados, à exceção do entrevistado A que referiu a falta de tempo como a sua principal dificuldade, devido à sua vida profissional bastante preenchida e incerta, os restantes entrevistados identificaram a gestão de recursos humanos como a sua principal dificuldade. Confirma-se assim o pensamento de Vieira e Stucchi (2007), quando afirmaram que uma das funções mais difíceis para um gestor é a supervisão de recursos humanos.

Através desta análise, pôde ainda concluir-se que os entrevistados ao mencionarem a gestão de recursos humanos como a sua principal dificuldade

transmitiram a ideia de que a gestão de pessoas é das suas principais prioridades. Ao longo das entrevistas foi possível perceber que os gestores eram pessoas muito preocupadas com os elementos das suas equipas, com o reconhecimento do seu mérito e com o facto de lhes dar *feedback* constante, de forma a que melhorassem e desenvolvessem as suas capacidades. Percebeu-se ainda que esta preocupação não estava relacionada com pequenas questões como, por exemplo, a pontualidade e assiduidade, mas sim com questões relacionadas com o acreditar no projeto, com o tentar ser melhor constantemente, com o envolvimento com a empresa e com a paixão por aquilo que fazem.

Importa ainda referir que, não obstante não ter sido possível recolher o testemunho do gestor D neste tópico, devido à forma como as respostas à entrevista foram obtidas, foi possível inferir, através da análise do que este referiu sobre as suas principais atividades, que a gestão de recursos humanos e a forte concorrência se constituíam como as suas principais dificuldades. A gestão de recursos humanos porque, devido ao cargo que ocupava, tinha que gerir a contratação e a disponibilidade de um enorme leque de profissionais da área do desporto, de forma a garantir a sua presença nas diversas formações que a empresa oferece; e a forte concorrência porque o mercado da formação nesta área estava completamente saturado, tanto por empresas que ofereciam uma concorrência leal, como por empresas que ofereciam uma concorrência desleal, praticando preços abaixo do aceitável.

C. Perfil de competências do gestor do desporto

- **Competências profissionais**

No que concerne às competências profissionais, todos os entrevistados assumiram a necessidade de os gestores possuírem competências profissionais para desenvolver as suas atividades de gestão. No entanto, ao longo dos discursos, é perceptível que alguns dos entrevistados facilmente confundiam as competências profissionais com as pessoais. Com efeito, os únicos entrevistados que se referiram especificamente às competências profissionais foram o entrevistado B e o entrevistado C quando destacaram a

importância do gestor possuir capacidade de planeamento, gestão de recursos humanos, recrutamento e competências técnico-analíticas em questões económicas ou em áreas como o marketing, por exemplo. Estas referências parecem confirmar as palavras de Singh (2005), quando defendeu que estas competências implicam uma compreensão e proficiência num tipo específico de atividade, particularmente nas que envolvem métodos, processos, procedimentos ou técnicas. O mesmo autor defendeu ainda que, das várias competências existentes, a competência profissional é provavelmente a mais conhecida porque é a mais concreta e, porque, atualmente é a competência mais exigida à maioria das pessoas.

Os restantes entrevistados, incluindo os anteriores, consideraram importantes as competências técnicas para um gestor, mas na sua descrição referiram competências pessoais ao invés de competências profissionais, como por exemplo a capacidade de resiliência, perseverança e confiança na equipa, a capacidade de ser humano e de entender os problemas da equipa, a capacidade para eleger bons chefes, a capacidade de fazer as pessoas sentirem-se parte do projeto, e, ainda, o carácter, a dignidade e o carisma.

Nesta análise foi ainda possível identificar um discurso diferente e interessante, o do entrevistado D. Este entrevistado considerava, acima de tudo, que as competências como a capacidade de cooperação, de iniciativa, de antecipação, de uso de informação e de trabalhar em equipa eram fundamentais. Pelo contrário, defendia que as competências profissionais se definem de acordo com a política da empresa em que o gestor está inserido, diminuindo, de certa forma, a sua importância. Concluindo, pode-se considerar que, para os entrevistados, as competências profissionais eram importantes. No entanto, a confusão que a maioria deles fez entre as competências profissionais e as competências pessoais leva a crer que as competências pessoais estão mais presentes no seu dia-a-dia. Esta conclusão confirma as palavras de Bavly (1999), quando afirmou que as únicas pessoas que se tornam grandes gestores são as que entendem, nas suas entranhas, que a gestão não é apenas uma série de tarefas mecânicas, mas um conjunto de interações humanas.

- **Competências pessoais**

De uma forma geral, todos os entrevistados consideraram as competências pessoais fundamentais para desempenhar a sua função adequadamente. Na mesma linha, Ferraz *et al.* (2010) afirmaram que não basta ao gestor possuir um conhecimento académico, diversas experiências profissionais, e competências ou capacidades específicas. Estes fatores são de grande importância, mas apenas quando aliados às características pessoais do indivíduo e à organização em que atua.

Adicionalmente, todos os entrevistados identificaram características pessoais que um gestor deve possuir, como o reconhecimento do mérito para com a equipa, a questão da justiça nas condições que oferecem aos seus colaboradores, a capacidade para motivar a equipa e a capacidade para pensar mais além. Os entrevistados consideraram ainda que é importante o gestor ter caráter, vontade de vencer e de pensar grande (entrevistado A); foco interno, ou seja, capacidade de olhar para dentro e perceber onde errou sem culpar algo ou alguém por isso (entrevistado B); ser simpático/ empático com os outros, ser criativo e proactivo, ser cauteloso nas suas decisões mas ao mesmo tempo não ter medo de arriscar e ter capacidade de lutar pelos seus objetivos (entrevistado C); e ter capacidade para valorizar a sinceridade e empenho da sua equipa (entrevistado D).

De um modo geral, esta análise confirmou a ideia de Bursk e Blodgett (1971) que afirmaram que as competências humanas são uma capacidade do gestor para trabalhar como um membro do grupo e construir um esforço coletivo dentro da equipa que lidera. Através destas competências, o gestor compreende o seu lugar dentro da organização face ao seu chefe, subordinados ou colegas e, consequentemente, como se comportar face às diferentes posições. Segundo o mesmo autor, o gestor com as competências humanas desenvolvidas está consciente das suas próprias atitudes, suposições e crenças sobre outros indivíduos e grupos, sendo capaz de compreender a utilidade e as limitações desses sentimentos, aceitando a existência de pontos de vista, percepções e crenças diferentes das suas e

possuindo uma enorme capacidade de compreender o que os outros realmente sentem com as suas palavras e o seu comportamento.

- **Competências mais importantes**

Quanto às competências mais importantes para o sucesso do gestor do desporto, foi possível verificar que os entrevistados tinham opiniões diversas. Enquanto dois acreditavam que as competências pessoais eram as mais importantes e que delas dependiam as competências profissionais, os outros dois entrevistados consideravam que devia existir uma mescla dos dois tipos de competências para uma gestão equilibrada e eficaz.

Os dois entrevistados que defendiam exclusivamente a importância das competências pessoais eram o entrevistado A e D. No início do seu discurso, o gestor A começou por atribuir alguma importância às competências profissionais, mas de seguida defendeu que as competências mais importantes são as pessoais pois ele próprio foi capaz de atingir o sucesso sem grandes competências profissionais. Relativamente ao discurso do gestor D, é bastante clara a total importância que ele atribuía às competências pessoais, defendendo que estas são a base das competências profissionais pois, sem elas, o gestor seria incapaz de destacar o seu valor e as suas competências técnicas. Estas duas opiniões vão ao encontro da ideia defendida por Bavly (1999), que sustentou que uma das razões para a falta de bons gestores está relacionada com a formação teórica e prática dos gestores, a qual se concentra demasiado nas capacidades técnicas e muito pouco no carácter.

Contrariamente, o gestor B e o gestor C defenderam que, para uma gestão completa, deve existir um pouco dos dois tipos de competências. Consideraram ainda que, a certa altura, um tipo de competências poderá assumir mais importância do que o outro, dependendo das funções que o gestor desempenhe: funções mais técnicas exigem mais competências profissionais e, por outro lado, funções mais ligadas a áreas que envolvam relacionamento exigem mais competências pessoais.

D. Formação e experiência

- **Formação do gestor do desporto**

Quando questionados relativamente à formação e experiência que um gestor devia possuir na área do desporto, de um modo geral, todos os entrevistados defenderam que o gestor deve possuir formação académica, independentemente da área, de modo a obter uma “base forte” e a adquirir algumas competências técnicas. Nenhum dos entrevistados referiu uma área específica em que o gestor se deveria formar, com exceção do entrevistado D, que referiu a área da gestão, seja ela gestão de empresas ou gestão do desporto, indo assim ao encontro da ideia defendida por Pires e Lopes (2001), quando afirmaram que um gestor deve possuir uma formação inicial em gestão do desporto.

Os entrevistados defenderam ainda que, depois dessa “base forte”, o gestor deve possuir um conhecimento mais específico, especializando-se e fazendo um investimento pessoal em áreas do seu interesse e que considere importantes, tendo em conta as funções que desempenha e as áreas profissionais em que está inserido. Estes argumentos assemelharam-se aos de Rezende (2000), Pires e Lopes (2001), Pitts (2001), Miler *et al.* (2002), e Daylchuck *et al.* (1999), que referiram que, devido à especificidade das características do desporto e dependendo do setor em que o gestor está inserido, torna-se necessária a inclusão na formação do gestor do desporto de áreas como a medicina, psicologia, sociologia do desporto, comunicação, tecnologia, contabilidade e finanças, relações públicas, promoção de eventos, turismo e lazer, gestão e liderança, ética na gestão, marketing, comunicação, direito do desporto, economia do desporto, política desportiva, recursos humanos, relações internacionais, planeamento estratégico e gestão de negócios. Para que isto seja possível, a formação em gestão do desporto deve evoluir em termos estratégicos, promovendo parcerias com faculdades de economia e gestão, incrementando a diversidade e especialização, destacando os aspetos internacionais e globais e melhorando a capacidade empreendedora.

- **Influência da experiência desportiva**

No que diz respeito à influência da experiência desportiva, as opiniões dos quatro entrevistados foram unânimes: a experiência desportiva é fundamental para a vida profissional do gestor do desporto e para o alcance do sucesso. De acordo com os entrevistados, um gestor que tenha experiência desportiva e a capacidade de transferir os valores do desporto para a sua vida profissional, será um profissional capaz de resistir às adversidades, com uma grande capacidade de superação, de resiliência, de respeito pelo outro, com um enorme espírito de equipa e de entreaajuda, dedicado, comprometido, criativo, esforçado e trabalhador. O trabalho em equipa funciona exatamente como uma equipa desportiva: a vitória só é possível quando todos lutam por ela, com o mesmo querer, com a mesma ambição e, acima de tudo, com a mesma paixão. Esta consciência e capacidade de entender o verdadeiro sentido do desporto, bem como os seus valores, apenas são possíveis através da experiência que a prática desportiva oferece. Através da experiência desportiva, tal como Anchieta (2008) afirmou, o gestor consegue ser consciente dos princípios do desporto e obedecer aos seus limites éticos, tendo mais capacidades para se manter de forma íntegra no mundo do desporto de hoje, que tantas “tentações” oferece a quem nele trabalha. Esta experiência permite-lhe posicionar-se de forma ética, profissional e racional, de acordo com os princípios da gestão, a paixão que o move e o verdadeiro objetivo da instituição que representa no meio desportivo, face às “tentações” que uma indústria que movimenta milhões de euros anuais oferece. Caso o gestor do desporto tente entrar neste mercado sem conhecimentos na área do desporto ou sem experiência desportiva, tal como afirmou Ferraz *et al.* (2010), passará por dificuldades, podendo sofrer alguma resistência ou até mesmo ser rejeitado.

E. Caracterização do perfil do gestor ideal

Na caracterização do perfil do gestor ideal, de um modo geral, todos os entrevistados identificaram duas tipologias de competências que o gestor do desporto deve possuir: as competências relacionadas às aptidões profissionais do gestor e as competências relacionadas com as aptidões mais pessoais ou

humanas. A identificação destas duas tipologias de competências vai ao encontro da ideia de Katz (1974), que afirmou que uma gestão de sucesso se baseia em três competências básicas: competências técnicas, humanas e conceituais. No que diz respeito às competências técnicas, o autor defende que estas estão relacionadas com a compreensão e proficiência num tipo específico de atividade, em especial as que envolvem métodos, processos, procedimentos ou técnicas. No que diz respeito às competências humanas, o autor defende que estas estão relacionadas com a capacidade do gestor para trabalhar como um membro do grupo e motivar um esforço coletivo dentro do grupo que lidera. Enquanto as competências técnicas se preocupam em trabalhar as coisas (processos ou objetos físicos), as competências humanas preocupam-se com o trabalho das pessoas.

Relativamente às competências identificadas pelos entrevistados, no que diz respeito às competências profissionais, estes afirmaram que o gestor ideal deve ser uma pessoa com conhecimento, presente, capaz de tomar decisões, com capacidade para identificar oportunidades de mercado, metódico, focalizado nos objetivos, com facilidade de comunicação, com experiência e sensibilidade para a gestão dos recursos humanos, com capacidade para delegar responsabilidades e, por fim, com capacidade de planeamento.

No que diz respeito às competências humanas ou pessoais, os entrevistados afirmaram que o gestor ideal deveria ser uma pessoa com caráter, humano, exemplar para a sua equipa, transparente, credível, com capacidade para valorizar o mérito tirando o melhor dos que trabalham consigo, fazendo-os crescer e evoluir, com vontade de ir mais longe, com capacidade para respeitar a sua equipa e para criar empatia, com capacidade para dar feedback aos seus colaboradores e, ao mesmo tempo, saber recebê-lo e, por último, com capacidade para ser flexível nas suas decisões.

As competências apresentadas anteriormente vão ao encontro das competências descritas por Katz (1974) e Chelladurai (1994), segundo os quais o gestor eficaz deve possuir conhecimentos desportivos, capacidade de negociação, conhecimentos legais, capacidade para captar recursos, capacidade para motivar a sua equipa, capacidade para estimular um esforço

coordenado entre a equipa, capacidade para apresentar ideias de forma clara e objetiva, capacidade para encontrar alternativas para solucionar problemas, capacidade para tomar decisões e, por fim, deve ser capaz de estabelecer metas e objetivos.

Importa ainda realçar que, comparando a interpretação deste ponto com o ponto C (perfil de competências do gestor do desporto), foi possível concluir que os resultados dos mesmos são bastante semelhantes, isto é, as competências identificadas no perfil de competências do gestor do desporto são praticamente as mesmas que se identificaram no perfil do gestor ideal.

CAPÍTULO VI. CONCLUSÕES

VI. CONCLUSÕES

O presente estudo procurou investigar, junto de quatro gestores de topo no contexto de distintas organizações desportivas, o seu percurso de vida e o seu perfil de competências profissionais e pessoais. Assim, os objetivos deste trabalho passaram por: compreender o percurso pessoal/ escolar, profissional e desportivo dos gestores e a forma de como isso os influenciou; identificar a formação base dos gestores; identificar as atividades que desenvolvem no seu dia-a-dia e as principais dificuldades com que se deparam; identificar as competências profissionais e pessoais que consideram necessárias para o desempenho da sua função, bem como as competências que mais valorizam; compreender a importância da experiência desportiva na sua vida profissional; caracterizar o perfil do gestor ideal.

No que respeita ao percurso pessoal/ escolar dos entrevistados, foi possível concluir que os entrevistados não consideravam a formação base em gestão do desporto um ponto fundamental para o sucesso. Os gestores acreditavam que devia existir, de facto, uma formação base, mas não especificaram uma área; essa formação deveria ser posteriormente complementada por especializações dentro das áreas em que atuam. Para além disso, foi possível concluir que, quer os gestores que criaram negócios próprios, quer os que atuaram em empresas já existentes, conseguiram alcançar o sucesso.

Acerca do percurso desportivo dos entrevistados e da sua influência na vida profissional, foi possível compreender que, apesar de a maioria não ter uma formação ligada ao desporto, todos tiveram experiências enquanto praticantes de alguma modalidade, sendo que, todos eles, as consideraram fundamentais para o seu sucesso profissional. Neste ponto, as opiniões eram unânimes: um gestor que tenha experienciado a prática de uma modalidade desportiva, seja ela individual ou coletiva, e que possua a capacidade de transferir os valores do desporto para a sua vida profissional, torna-se num gestor com capacidade para resistir às adversidades, para se superar, com capacidade de resiliência, que respeita o outro, com um enorme espírito de equipa e de ajuda, dedicado, comprometido, criativo, esforçado e trabalhador. Esta capacidade de entender o verdadeiro sentido do desporto e os seus valores apenas é possível

através da experiência que a prática desportiva oferece. Para além disso, é ainda perceptível o amor que todos os entrevistados nutriam pelo desporto em si, uma das principais razões pela qual se sentiam motivados a “ir mais longe”, a tentarem sempre alcançar o sucesso.

Quanto ao percurso profissional, foi possível identificar, em todos os entrevistados, a persistência, a capacidade de superação e a resiliência. Nenhum dos entrevistados iniciou o seu percurso profissional, acertou imediatamente na aposta ou escolha que fez e obteve sucesso. Pelo contrário, todos os entrevistados começaram “por baixo”, uns em cargos de menor visibilidade nas empresas em que ingressaram e outros em busca da área de atuação certa nos negócios que criaram. No entanto, todos tiveram a capacidade de persistir, ultrapassar as dificuldades e lutar pelos seus objetivos sem nunca desistir, alcançando por fim o reconhecimento e o sucesso. Segundo os entrevistados, na base de tudo isto esteve o grande amor que sentem por aquilo que fazem.

Sobre a caracterização das principais atividades e das dificuldades que os gestores sentiam no seu dia-a-dia, foi possível relacionar as respostas dos entrevistados com as ideias apresentadas na literatura. Supervisão, estabelecimento de contactos, gestão interna, gestão de recursos humanos, tarefas operacionais e acompanhamento das tendências e da concorrência foram as principais atividades identificadas pelos entrevistados. No que diz respeito às dificuldades, devido a todos os entrevistados terem demonstrado bastante preocupação com a sua equipa, com a sua motivação e com o seu bem-estar, a gestão de recursos humanos foi identificada como a principal dificuldade do dia-a-dia.

Acerca das competências que o gestor necessita para desempenhar a sua função, foi possível identificar as competências profissionais e pessoais que os entrevistados consideraram importantes.

Os entrevistados assumiam a importância das competências profissionais para o exercício das suas funções, mas foi notória alguma confusão entre o que são competências profissionais e pessoais. A capacidade de planeamento, gestão de recursos humanos, domínio de áreas fundamentais como o marketing ou

finanças foram algumas das competências profissionais identificadas. Relativamente às competências pessoais, existia um consenso entre os entrevistados quanto à sua importância. Para estes, não bastava apenas possuir um conhecimento académico ou dominar as questões técnicas: o lado humano do gestor era um fator fundamental para o seu sucesso. O reconhecimento do mérito da equipa, a questão da justiça nas condições oferecidas aos colaboradores, a capacidade de motivar a equipa, o carácter, a resiliência, o foco interno, a criatividade e a proatividade foram as principais características pessoais identificadas pelos entrevistados. Interligando os dois tipos de competências identificadas pelos gestores, foi possível traçar o perfil do gestor ideal: alguém com conhecimento, com capacidade para tomar decisões, para planear, para identificar oportunidades, metódico, focalizado nos objetivos, com facilidade de comunicação, com sensibilidade para a gestão dos recursos humanos, com carácter, credível, com capacidade para valorizar o mérito, tirando o melhor dos que consigo trabalham, respeitando-os e dando-lhes *feedback* e, por fim, com capacidade para ser flexível nas suas decisões, sabendo ouvir e aceitar as opiniões dos outros. Ainda neste domínio, foi possível concluir que as opiniões dos entrevistados quanto à importância das competências profissionais e pessoais se dividam. Enquanto alguns defendiam que as competências pessoais eram mais importantes, dependendo delas as competências profissionais e, conseqüentemente, o alcance do sucesso, outros defendiam que, para uma gestão equilibrada e eficaz, é necessária uma mescla dos dois tipos de competências. No entanto, estes últimos assumiam que, dependendo do tipo de funções que o gestor desempenhe, um tipo de competências poderá assumir mais importância do que o outro.

Resumindo, as entrevistas realizadas sugerem alguns aspetos que se poderão constituir como relevantes para o alcance do sucesso do gestor do desporto, incluindo: formação académica, independentemente da área, com um investimento posterior em formações/ especializações, dependendo da área em que está inserido; persistência e capacidade de superação e de resiliência, de forma a ultrapassar as dificuldades que advêm do percurso profissional; capacidade e sensibilidade para lidar com os recursos humanos; capacidade

de articulação das competências profissionais e pessoais/ humanas, estabelecendo um equilíbrio entre ambas; experiência na prática de alguma modalidade desportiva, a qual permitirá um melhor entendimento do verdadeiro sentido do desporto; e paixão pelo desporto e pela atividade exercida.

Relativamente às limitações do presente trabalho, considera-se importante referir a pouca diversidade de entrevistados. Um estudo com mais entrevistados possibilitaria a comparação de mais opiniões, permitindo analisar mais percursos escolares e profissionais, abranger setores mais diversificados, bem como diferentes tipos de empresas e de gestores. Estudos futuros que incluam mais entrevistados poderão enriquecer a análise da investigação e explorar detalhes e diferenças que não foram possíveis explorar no presente trabalho.

CAPÍTULO VII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

VII. Referências Bibliográficas

Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J., Maroy, C., Saint-Georges, P., & Baptista, L. (1997). *Práticas e métodos de investigação em Ciência Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Amorim, F. W. P. (2013). *A importância da gestão desportiva para a vida profissional do professor de educação física*. Porto Alegre: F. Amorim. Monografia apresentada à Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Anchieta, T. (2008). Quais os desafios da gestão desportiva enquanto gestor desportivo? *EFDesportes.com, Revista Digital*, 126. Consult. 13 Mar 2017, disponível em <http://www.efdeportes.com/efd126/desafios-da-gestao-desportiva-enquanto-gestor%20desportivo.htm>.

Anchieta, T. (2010). *Perfil do gestor desportivo no Amazonas*. Dissertação de Mestrado Apresentada à Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto.

André, A. R. D. (2013). *As competências transversais e as práticas de gestão por competência: Um estudo exploratório de diferentes realidades organizacionais*. Vila do Conde: A. André. Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto.

Andreia Joaquim, B., Batista, P. M., Carvalho, M. J (2001). Revisão Sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo. *Movimento: Revista da Escola de Educação Física*, vol. 17, núm. 1, pp. 255-279.

Bardin, L. (2008). *Análise de Conteúdo*. Edição Revista e Atualizada. Lisboa: Edições 70.

Barros, A., Lehfeld, N. (2000). *Fundamentos de Metodologia: Um guia para iniciação científica* (2ª ed.). São Paulo: MacGraw-Hill.

Bastos, F. C. (2003). *Administração esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil*. *Motrivivência*, São Cristovão, v.14, n.20-21, p.295-306.

Bateman, T.S.; Snell, S. (1996). *Management: building competitive advantage*. 3rd ed. Chicago: Irwin.

- Bavly, D. A. (1999). Corporate Governance and accountability. London: Quorum Books.
- Bento, H., C., B. (2009). O desporto em espaços informais no concelho de Gondomar: Estudo sobre as facilidades e os constrangimentos. Porto: H. Bento. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Borges, F., Mendes, J. S. (2014). Competências do Gestor e do Líder. Lusíada. Economia & Empresa, (18), 89-120.
- Bursk, E. C., Blodgett, T. B. (1971). Developing Executive Leaders. Michigan University: Harvard University Press.
- Cabral - Cardoso, C.; Estêvão, C. V.; Silva, P. (2006) Competências transversais dos diplomados do Ensino Superior: perspectiva dos empregadores e diplomados. Guimarães: TecMinho.
- Calicckio, K. M., Oliveira, D. V., Oliveira, H. G. (2014). Reflexões acerca da formação e competências do gestor desportivo. EFDeportes.com, Revista Digital, 195. Consult. 30 Mar 2017, disponível em <http://www.efdeportes.com/efd195/formacao-e-competencias-do-gestor-esportivo.htm>
- Cardoso, A. A. (2000). À conquista do emprego. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas.
- Carmo, Hermano e Ferreira, Manuela (2008). Metodologia da Investigação. Guia para a Auto-Aprendizagem. (2ª Edição). Lisboa: Universidade Aberta.
- Cascão, Ferreira. (2004). Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento. Lisboa: Editora RH.
- Ceitel, M. (2006). Gestão e desenvolvimento de competências. Lisboa: Sílabo.
- Cervo, A. L., Bervian, P. A. (2004). Metodologia Científica (5ª ed.). São Paulo: Pearson Pratiche.
- Chelladurai, P. (1994) Sport Management: Defining a Field. In: "European Journal for Sport Management", Vol. 1.
- Chelladurai, P. (2009). Managing organizations for sport and physical activity: a systems perspective. 3rd. ed. Scottsdale: Holcomb Hathaway.

Chiavenato, I. (1996). Como transformar RH (de um centro de despesas) em um centro de lucro. São Paulo: Makrom Books.

Chiavenato, I. (2004). Introdução à teoria geral da administração. 7a ed. Rio de Janeiro: Campus.

Dicionário da Língua Portuguesa 2002, Lisboa, Texto Editora.

Costa, C. (2005). The Status and Future of Sport Management: A Delphy Study. *Journal of Sport Management*, 19, 117-142.

Cunha, M. P. e, & Rego, A. (2005). Liderar (1.^a ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Daylchuck, K. *et al.* (1999). Sport Management as an Academic Discipline in the Next Millenium, In: Proceedings of the 7th Congress of the European Association for Sport Management. Thessaloniki, September 16 –19.

Drucker, Peter F. (2002). Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning

Fernandes, V. L. Q. S. (2014). Caracterização do perfil de competências do gestor. Setúbal: V. Fernandes. Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.

Ferraz, T. M., Lopes, P. C., Teotônio, A. C., Borrachine, S. O. F. (2010). Gestão esportiva: competências e qualificações do profissional de Educação Física. *EFDesportes.com, Revista Digital*, 147. Consult. 2 Nov 2016, disponível em <http://www.efdeportes.com/efd147/gestao-esportiva-competencias-e-qualificacoes.htm>

Ferreira de Lara, F. (2014). Evolução da literatura sobre gestão esportiva: estudo bibliométrico em um período de vinte anos (1993 - 2012). *Revista Gestão Contemporânea*, 16. Consult. 22 Jan 2017, disponível em <http://seer4.fapa.com.br/index.php/arquivo>

Feustel, C.R. (2004). Gestão de negócios em escolas de natação. Dissertação de Mestrado em Engenharia e Produção apresentada ao Centro Tecnológico da Universidade Federal Santa Catarina.

Fleury, M. T. L. & Fleury, A. (2001). Construindo o Conceito de Competência. *RAC, Edição Especial*, 183-196.

Fleury, M. T. (2002). A gestão de competência e a estratégia organizacional. As pessoas na organização. São Paulo: Gente.

Flick, U. (2009). Introdução à pesquisa qualitativa. 3ª Edição. Tradução de J. E. Costa. São Paulo: Artmed (Obra original publicada em 1995).

Fraser, M. T. D., Gondim, S. M. G (2004). Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paidéia* (Ribeirão Preto), 28. Consult. 27 Abr 2017, disponível em <https://dx.doi.org/10.1590/S0103-863X2004000200004>

Gil, A.C. (1999). Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas.

Gillentine, A., Crow, R. B. (2014). Foundations of Sport Management (3ª ed.). Morgantown: Fit Publishing.

Gómez, S., Opazo, M., & Martí, C. (2007). Características estructurales de las organizaciones deportivas. Documento de investigación nº 704. IESE Business School – Universidad de Navarra.

Haydeé, J. (2015). Historia de la administración deportiva. Consult. 15 Jan 2017, disponível em <http://www.utel.edu.mx/blog/administracion-en-linea/administracion-de-rh/historia-de-la-administracion-deportiva/>

Januário, C. (2011). Políticas Públicas Desportivas: Estudo centrado nos municípios da Área Metropolitana do Porto. Porto: Fundação CEFA.

Karlmeier – Mertens, R., Fumanga, M., Toffano, C. B., Siqueira, F. (2007). Como elaborar um projeto de pesquisa: linguagem e método. Rio de Janeiro: FGV.

Kanaane, R. (1994). Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas.

Katz, R.L (1974). Skills of an effective administrator. Harvard Business Review. Consult. 30 Mar 2017, disponível em <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>.

Lakatos, E. M., Marconi, M. A. (1991). Fundamentos de metodologia científica (3ª ed.). São Paulo: Atlas.

Le Boterf, G. (1995) De la compétence - essai sur un attracteur étrange. In: Les éditions d'organisations. Paris: Quatrième Tirage.

Lima, M. *et al.* (2003). Gestão de marketing. Rio de Janeiro: FGV.

Manzini, E. (2004). Entrevista semiestruturada: análise de objetivos e de roteiros. Sociedade de Pesquisa e Estudos Qualitativos. Consult. 30 Mar de 2017, disponível em <http://www.sepq.org.br/llsipeq/anais/pdf/gt3/04.pdf>

Marconi, M. A., Lakatos, E. M. (2002). Técnicas de pesquisa (5ª ed.). São Paulo: Atlas.

Masteralexis, L. P., Barr C. A., Hums M. (2014). Principles and Practice of Sport Management (5ª ed.). Burlington: Jones & Bartlett Learning.

Maximiano, A. C. A. (1992). Introdução à administração (3ª ed.). São Paulo: Atlas.

Mazzei, L. C., Amaya, K., & Bastos, F. C. (2013). Programas acadêmicos de graduação em Gestão do Esporte no Brasil. Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte – v. 12, n. 1, p. 219-234.

Melim, H. T. R. C. (2012). Influencia de las Competencias Transversales Sobre las Exigencias del Mercado de Trabajo en el Turismo. Cádiz: C. Merlim. Dissertação de doutoramento não publicada. Universidad de Cádiz.

Menezes, V. G. de. (2009). Gestão de políticas públicas desportivas municipais: análise da região metropolitana do Recife-PE, Brasil. Tese de doutoramento apresentada à Universidade do Porto.

Méndez Rail, B. (2014). Evolución de la gestión del deporte en el territorio español: síntesis. Revista Retos. Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación, nº. 26, junio-diciembre, p. 134-137.

Miller, L. K., Stoldt, G. C., Comfort, G. (2002). Profissões relacionadas à administração esportiva. Porto Alegre: Artmed Editora

Miracle, R. J. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. Training & Development, 51(8), 73.

Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37. Consult. 3 Mai 2017, disponível em http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html

Mozzato, A. R., Grybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. RAC – Revista de Administração Contemporânea, v. 15, n. 4. Consult. 3 Mai

2017, disponível em <http://revele.com.veywww.redalyc.org/articulo.oa?id=84018975010>

Mulder, M. (2007). Competência – essência e utilização do conceito em ICVT. Revista Europeia de Formação Profissional nº40, p. 5-23.

Parente, C. (2008). Competências: Formar e Gerir Pessoas. Santa Maria da Feira: Edições Afrontamento.

Parkhouse, B. (1996) The Management of Sport It's Foudation and Aplication. USA: Mosby.

Pires, G. (2005). Gestão do Desporto. Desenvolvimento Organizacional. Porto: APOGESD.

Pires, G. M. V. S. & Lopes, J. P. S. R. (2001). Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. Revista Portuguesa de Ciências do Desporto, vol. 1, nº 1, 88–103.

Pitts, B. G. (2001). Sport Management at the Millennium: A Defining Moment. Journal of Sport Management, 15, p. 1-9.

Pitts, B. G., Stotlar, D. K. (2002). Fundamentos de Marketing Esportivo. São Paulo: Phorte.

Poit, D. R. (2006). Organização de eventos esportivos. São Paulo: Phorte.

Queirós, P., & Lacerda, T. (2013). A importância da entrevista na investigação qualitativa. In I. Mesquita & A. Graça (Eds.), Investigação qualitativa em desporto. Porto: Centro de Investigação, Formação e Intervenção em Desporto. Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Raposo, M. E. S. (2004). A construção da pessoa: Educação artística e competências transversais. Lisboa: S. Raposo. Dissertação de doutoramento não publicada. Universidade Nova de Lisboa.

Reifer, D. J. (2006). Software Management. USA: John Wiley & Sons.

Rezende, J.R. (2000). Organização e administração no esporte. Rio de Janeiro: Sprint.

Ribeiro, J. I. B. (2016). A Volta a Portugal em Bicicleta como fator promocional da Cidade de Macedo de Cavaleiros. Porto: J. Ribeiro. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

- Rocha, C. M. & Bastos, F. C. (2011). Gestão do Esporte: definindo a área. *Revista brasileira de Educação Física e Esporte*, v.25, p.91-103.
- Pinto, R. M. P. P. (2013). Aquisição e desenvolvimento de competências transversais e técnicas no Ensino Superior: Perspetivas dos estudantes e dos supervisores de estágio. Covilhã: R. Pinto. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade da Beira Interior.
- Pires, G. (2007). *Agôn Gestão do Desporto O jogo de Zeus*. Porto: Editora Porto.
- Santos, A. J. R. (2008). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora
- Santos, F. M. (2012). Análise de conteúdo: A visão de Laurence Bardin. *Revista eletrónica de educação*, v. 6, n. 1. Consult. 3 Mai 2017, disponível em <http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/291>
- Sarmiento J.P (2005). Qualidade na gestão de instalações desportivas. *Seminário de Gestão de Desporto: Universidade da Madeira*.
- Sarmiento, J. P., Pinto, A., Oliveira, A. E. (2006). O perfil organizacional e funcional do gestor desportivo em Portugal. *Revista brasileira de Educação Física e Esporte*, v.20, p.153-55.
- Silva, A. (2010). O papel dos gestores desportivos: Cada vez é mais importante analisar o papel dos gestores desportivos. Consult. 12 Mar 2017, disponível em <http://www.dnoticias.pt/opiniao/artigos/239779-o-papel-dos-gestores-desportivos-ALDN239779>.
- Silva, A. H. & Fossá, M. I. T. (2013). Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos. *IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*. Brasília D/F – 3 a 5 de novembro de 2013.
- Silva, B. M. B. & Teixeira, M. A. P. (2012). Autopercepção de competências transversais de trabalho em universitários: Construção de um instrumento. *Estudos de Psicologia*, 199-206.
- Singh, N. (2005). *Leadership success and organisational vision*. India: Mittal Publications.
- Slack, T. (1997). *Understanding sport organizations: The application of organization theory*. Human Kinetics: Champaign, IL.

- Slack, T. (1998) Is There Anything Unique About Sport Management? In: "European Journal for Sport Management", Vol. 5 – Nr. 2.
- Sousa, J. (2016). Competências pessoais: porque são importantes? Portal Economista. Consult. 20 Set 2017, disponível em <http://www.economista.pt/artigo/competencias-pessoais/>
- Souci, D. (2002). Administración, Organización y Gestión Deportiva. Barcelona: Inde Publicaciones.
- Suleman, Fátima (2007). O Valor das Competências: um estudo aplicado ao sector bancário. Lisboa: Livros Horizonte.
- Swiatkiewicz, O. (2014). Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. Cadernos EBAPE.BR, 12(3), 663-687.
- Teal, T. (1996). The human side of management. Harvard Business Review. Consult. 31 Mar 2017, disponível em <https://hbr.org/1996/11/the-human-side-of-management>.
- Tien, C., Ven, J. & Chou, S. (2003). Using the problem-based learning to enhance students' key competencies. Journal of American Academy of Business, 454-459.
- Valente, L. (2011). O perfil do gestor desportivo: Um estudo nos centros de esporte e lazer da Prefeitura Municipal de Manaus. Lisboa: Valente, L. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa.
- Venlloles, F.M. (2005). Manual do gestor de academia. Rio de Janeiro: Sprint
- Vieira, T.P. e Stucchi, S. (2007). Relações preliminares entre a gestão esportiva e o profissional de educação física. Conexões: Revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP, Campinas, v. 5, n. 2, p. 113-128.
- Zarifian, P. (1999) Objectif compétence. Paris: Liaisons.
- Zouain, D. M., Pimenta, R. C. (2003). Perfil dos profissionais de administração esportiva no Brasil. In: World Sport Congress, Barcelona. Espanha.

Zouain, D.M., Pimenta, R.C. (2003). Perfil do gestor das organizações esportivas brasileiras. Congresso Mundial de Gestión Economica del Deporte: Barcelona.

CAPÍTULO VIII. ANEXOS

VIII. Anexos

Anexo I – Guião de entrevistas

Entrevista aos gestores das diferentes empresas

Tema: “Histórias de sucesso na gestão do desporto: O percurso e o perfil de quatro gestores.

Identificação: Nome; idade; formação académica; empresa.

A. Percurso de vida dos entrevistados

1. Gostava de começar por lhe pedir que me falasse um pouco sobre o seu percurso pessoal e sobre a forma de como o desporto entrou na sua vida.
2. Relativamente ao seu percurso profissional, pode descrever-me o que fez ao longo da sua vida? Esta empresa foi criada por si? Caso tenha sido, como surgiu a ideia? Caso não tenha sido, como começou a trabalhar cá?

B. Funções do gestor

1. Como é o seu dia-a-dia enquanto gestor? Que atividades desenvolve? Com que tipo de dificuldades se confronta?

C. Perfil de competências do gestor

1. Tendo em conta a sua experiência enquanto gestor, que competências profissionais considera que um gestor deve possuir para exercer as suas funções?
2. Relativamente às competências/características pessoais, considera-as importantes no seu dia-a-dia enquanto gestor? Porquê? Quais valoriza mais?
3. Considera que, para desempenhar as suas funções, as competências profissionais são mais importantes do que as pessoais, ou vice-versa?

D. Formação e experiência

1. Na sua opinião, qual deve ser a formação base de um gestor e que tipo de experiência deve ter?
2. Para além da experiência profissional, considera que a experiência a nível desportivo pode influenciar de forma positiva um gestor na sua forma de ser, de liderar, no fundo, de ser gestor?

F. Caracterização do perfil do gestor ideal

1. Se tivesse que descrever o que, para si, é um gestor ideal, como o descreveria?

Anexo II – Entrevistas

A. Percurso de vida dos entrevistados

Entrevistado	Respostas
A	<p>“Aqui há muitos anos atrás eu era um vendedor de calçado e tornei-me também na época, face à minha capacidade de impulsão, um vendedor de referência. Estava no mundo da moda digamos assim. A partir daí as coisas evoluíram e evoluíram a partir do momento em que eu descobri a corrida, levado pelo meu cunhado. Comecei a correr e comecei a gostar de facto da prática do exercício físico e com isso também comecei a melhorar os meus hábitos de vida e comecei a ficar também com uma coisa, que hoje por acaso não tenho por ser muito ocupado, mas comecei a ganhar uma maior elasticidade mental que me fez estar neste momento no patamar em que estamos. Depois de começar a correr, comecei então a organizar clubes de corrida, clubes de atletismo e como sou sempre muito competitivo, no mundo dos clubes que eu formei, chegamos inclusivamente a ser campeões regionais e distritais de corta mato, individual e coletivamente, e chegamos também a ser campeões nacionais de estrada, vice campeões da europa na taça dos campeões europeus, também de estrada terceiros classificados no campeonato nacional de corta mato, etc. Só que isso obrigou-me a ter complementos de orçamento.</p> <p>Nós tínhamos um patrocinador na época e então foi aí que nasceu a ideia, há vinte e quatro anos, de organizar a primeira São Silvestre do Porto que tinha como objetivo reforçar o orçamento do clube para continuarmos a ter uma equipa competitiva. A São Silvestre começa-se a fazer com notoriedade, claro que mais pequena na época devido à sua dimensão, mas apostava muito forte na qualidade competitiva, porque naquela época existia um leque de atletas muito bons que nos possibilitavam negociar com patrocinadores e trazê-los para junto de nós. Hoje em dias os patrocinadores querem mais saber quantas pessoas lá estão do que quem é que vai correr... mudou-se o paradigma.</p> <p>Na época era a qualidade da competição, hoje é a quantidade que faz com que os eventos tenham sustentabilidade. Comecei assim, a organizar a São Silvestre, sou convidado a organizar a corrida de São João e a partir daí foi um sem parar à medida que os meus filhos foram crescendo. Isto não se faz sozinho, temos que ter por trás de nós quem nos apoie e pessoas em quem confiemos e essa é uma das bases do sucesso. É, de facto, acreditar na juventude, nas pessoas que têm uma capacidade de manuseamento dos materiais que a sociedade nos coloca à disposição, que eu já não tenho, já não quero ou não preciso. Ou seja, qualquer gestor que queira gerir a empresa sozinho não tem qualquer espécie de hipótese porque nós temos que delegar, saber delegar e foi isso que, de facto, eu fiz e tenho feito e que neste momento, a marca (...) que eu lidero, é, de facto, uma marca de referência e que me orgulha bastante.</p> <p>Mas, antes de chegar aí, eu passei pelo mundo da moda que também me deu este bom</p>

gosto porque organizar corridas de atletismo, decorá-las, embalá-las, criar-lhes uma história, um sentimento, foi algo que eu aprendi quando eu estava no mundo da moda.

Neste momento, o que eu verifico é que as pessoas que vem aos eventos que nós organizamos dizem que estão de facto num evento da (...), um evento cuidado, com características completamente diferentes de qualquer um dos outros. Primeiro porque temos uma grande equipa, um know-how enorme, mas também temos a responsabilidade porque queremos continuar (nós viemos para continuar, não viemos para ficar), não queremos parar no que diz respeito à inovação, acompanhar a inovação, o bom gosto mas também preocupar-nos com provas seguras, colocando todos os que participam em segurança. Nós não podemos evitar uma morte mas estamos sempre à espera que isso aconteça, estamos sempre preparados.

E isto é assim um pouco a história. Tornei-me maratonista, os meus filhos também correm e isto também é outra das coisas, nós organizamos as provas como se estivessemos a fazer um jantar. Nós só damos de comer aquilo que gostávamos de comer. Claro que nós temos objetivos comerciais, mas dentro dos nossos objetivos, para nós, o mais importante é o serviço que estamos a fazer e mais até, até estamos a fazer um serviço público porque estamos a tornar a população mais saudável e um dia destes os orçamentos gerais do estado, no que diz respeito à saúde, vão contemplar coisas deste género, vão se fechar hospitais porque cada vez vão existir menos doentes, porque a população esta mais saudável.

Eu saio do mundo da moda, venho para as corridas, começo a organizar as corridas, aplico-me nas corridas com o bom gosto que trazia da moda, porque quando nós estamos a decorar uma corrida, nós estamos a montar uma montra e tudo aquilo tem um guião, um trabalho por trás que todos nós fazemos e nós não colocamos as coisas à “balda”, tudo tem uma lógica e é dentro dessa logica que temos vindo a granjear o respeito dos grandes patrocinadores deste país. Trabalhámos com as melhores marcas deste país e nós só temos que continuar a trabalhar bem para continuar a merecer a confiança deles. Depois, no percurso, fazemos muitos amigos mas também fazemos muito inimigos. Numa das minhas palestras à pouco tempo eu dizia aos jovens estudantes que pensar grande, nós não devemos pensar pequeno. Quando nós vamos para qualquer projeto, mesmo que saibamos que o projeto pode até não ganhar, mas o projeto é tão grande que quando o vamos guardar na gaveta ele não cabe na gaveta e isso vais-nos chamar a atenção mais tarde ou mais cedo. Pensar grande é umas das minhas grandes características, e o pensar grande não é ganhar muito dinheiro, pelo contrário. Pensar grande é gastar mais dinheiro, logo ganhar menos dinheiro. Pensar grande é também a base de sustentabilidade dos eventos.

Outra afirmação que eu tive e que é muito característica das sociedades latinas, mas sobretudo em Portugal, é a palavra inveja. A inveja é uma coisa que existe mas, se para alguns os deprime, a mim motiva-me. Eu adoro ser invejado porque se somos invejados é porque somos bons. O que nós temos que fazer, e eu digo isso à minha gente, é perceber que competimos connosco próprios. Eu pouco me importo quem está ao meu lado a fazer a mesma coisa ou a tentar copiar. Eu tenho é que fazer o meu trabalho, competir comigo próprio. Nós já somos tão bons que já não temos ninguém para competir. Se quisermos

	<p>continuar a ser bons na mesma temos que competir connosco e para isso temos que continuar a ser exigentes connosco próprios, pontuais, exemplares.</p> <p>Na nossa empresa, qualquer pessoa que nos veja a trabalhar percebe que existe aqui ordem, regra, mas atenção que não é nenhuma ditadura. Eu trato-os a todos como meus filhos, os meus filhos tratam-nos como pessoas e isso é que faz com que o sucesso seja facilmente atingido. Mas atenção que essa coisa do sucesso, e aí está a palavra que nos preocupa e nos incomoda. Preocupa-me mais a palavra sucesso do que inveja porque o sucesso dá muito trabalho. E manter o sucesso dá muito mais trabalho. Fazer um evento, subir ao cume da montanha tudo bem, ficar lá é que é mais complicado. O que nós temos vindo a fazer é ficar lá.</p> <p>Todas as empresas têm que ter uma personagem, um carácter, um carisma, alguém que lidere, alguém que dê o peito às balas caso alguma coisa corra mal. Tem que ter alguém a quem se faz a pergunta final, alguém a quem se diga "eu estava a pensar, o que é que acha". A nossa empresa, por enquanto, ainda tem isso, a (...) personifica a minha imagem, aquilo que eu sou, como atuo, como faço e é por isso, com esse carácter, às vezes nem sempre com razão, mas sabemos corrigir.</p> <p>Uma das formas que tenho de liderar pessoas é não dar os parabéns a ninguém individualmente e não dar os parabéns a ninguém coletivamente. Isso pode estragar o ambiente. Uma das formas que eu tenho que dar os parabéns às pessoas é convocá-las novamente, é sinal de que elas estiveram bem no evento anterior. Tudo isto requer um enorme trabalho, tenho que comandar equipas enormes, trabalhar imensas horas.</p> <p>Depois também, como em tudo na vida, fazer um organigrama daquilo que é a nossa conduta, não só pessoal como profissional. Tudo isto baseia-se numa árvore em que eu estou lá em cima a acompanhar o crescimento da árvore, que quanto mais larga tiver mais base de sustentação vai ter que ter. Vamos ter que ter aqui em baixo quem nos sustente mas aqui em cima também ter alternativas para que, se em galho parta, eu possa ter outro. Quero com isto dizer que a formação das chefias é uma peça fundamental da empresa. As minhas chefias tem que formar um número dois que execute as mesmas tarefas pois se um dia adoecerem e não puderem comparecer no evento têm que ter alguém que os substitua. Planos B's sempre."</p>
B	<p>"No secundário não segui desporto, segui eletrónica porque estava convencido que era essa a área que eu queria. Entretanto algures durante o meu secundário eu comecei a fazer muito desporto aventura, cheguei a fazer muito cedo aquilo que hoje é banal, escaladas, kayaks de água brava, BTT normal, alpinismo, cheguei a fazer ainda no secundário picos da europa e aquela cordilheira perto de Madrid. Era na altura alguém que fazia esse tipo de desporto aventura que hoje é normal, mas não altura não era. E algures no 12º ano disse que queria ter uma empresa de desporto aventura e é nessa altura que opto por tirar Educação Física. Tirei Educação Física na UTAD, em Vila Real, na opção desporto aventura. Ainda durante a Universidade, no 2º ano, eu monto a empresa. Ainda estava a estudar e montei a minha empresa de desporto aventura e fiz ao mesmo tempo o percurso de Educação Física e da empresa. Já era minha intenção ter a minha empresa,</p>

portanto o objetivo sempre foi esse e escolhi, bem ou mal.

Outra coisa que depois refleti: se eu para ter a minha empresa de desporto aventura deveria dominar operações ou seja, em termos de operações o que era o desporto aventura, ou a gestão. Depois, entretanto, como tive muito cedo acesso ao desporto aventura ao mais alto nível, coisa que na altura não era ainda muito, o conhecimento não era muito elevado, fui convidado a ficar na UTAD a dar aulas no meu terceiro ano. No quarto ano fui monitor do terceiro e portanto fiquei e dei aulas durante seis anos na Universidade. Coincidiu com o percurso de doutoramento de outro professor que estava no gabinete, portanto eu assumi as responsabilidades de todas as cadeiras de animação desportiva do curso de educação física e desporto. Quando sou convidado a ficar na UTAD, fecho a empresa, essa sim uma empresa de sucesso.

(...) A empresa não era esta (...). Esteve aberta dois anos e meio e ganhei mais dinheiro com essa do que com esta porque na altura ninguém fazia nada de jeito de desporto aventura e nós fazíamos, portanto toda a gente queria experimentar e fazer. Aí ganhei muito dinheiro, se calhar, porque também estava a estudar e, se calhar, quaisquer 500€ era muito dinheiro. Enquanto estudei e enquanto tive essa empresa, saia-me do pêlo porque enquanto os meus colegas, ao fim de semana, iam para casa curtir com os amigos eu chegava ao fim de semana e tinha que ir trabalhar para o Gerês, para fazer guia de montanha.

Depois faço seis anos de aulas na Universidade e ao fim de seis anos estava naquele impasse do fica não fica, toda a gente é um espetáculo, sou um gajo fabuloso, espetacular mas contrato? Não, contrato não há hipótese. Lugar para mim? Nada. A determinada altura chatee-me e ao fim de seis anos a dar aulas na Universidade sai e é aí que monto a (...) em 2008, portanto faz agora 9 anos que tenho.

(...) A ideia de criar esta empresa surge enquanto dei aulas na Universidade. Eu estive na UTAD durante esses seis anos e paralelamente, eu tenho o meu socio atual que tirou o curso comigo, ele estava nessa altura a terminar o seu doutoramento em biomecânica.

Em 2007/2008 a grande tendência que se falava em termos de evolução das oportunidades de negócio, muitas delas eram na área da transferência tecnológica entre a Universidade e o mercado. Já era frequente nas engenharias de topo, nas farmacêuticas e, portanto, a expectativa na altura era que uma área de futuro seria essa. Empresas que, estando no início da inovação, no início do desenvolvimento de novos produtos, fossem diretamente à Universidade buscar. Nessa altura eu e ele pensamos em criar a (...), não com este nome, na altura era (...), então é que ninguém sabia dizer o nome, nesta perspetiva a empresa nasce para ser uma empresa de inovação para, juntamente com as Universidades, ser uma interface para o mercado. Ela nasce para ser isto.

Nós já fizemos tudo menos isto, porque nunca na verdade esta foi uma área que deu dinheiro. Nós na altura fizemos um investimento apoiado em fundos comunitários de cerca de 200 000 € de projeto. Enterramos ali aquele dinheiro todo e não recuperamos 1€. Fizemos várias tentativas, pegamos em duas grandes áreas, na UTAD tínhamos as questões ligadas à promoção da saúde e também com o Porto, com o CIAFEL também tínhamos trabalhado um ano e tal em conjunto para pegar nesse conhecimento.

Qual foi o problema... Nós desenvolvemos o produto, desenvolvemos todos os atributos

técnicos do produto para lançar e chegamos a fazer dois ou três no entanto, o mercado não estava preparado, ou a nossa capacidade de colocar isto no mercado. Isto parece muito fácil se for pensado nos Estados Unidos, aqui ninguém quis. Batemos a várias portas, fizemos, batemos, derretemos o dinheiro todo e não conseguimos fazer uma única venda.

Na altura, nós olhamos internamente e pusemos em causa que poderia ser um problema nosso, de incompetência, de não ter a capacidade para ter sucesso. Olhando hoje eu digo ao contrário, não era problema nosso, era mesmo um problema de ajuste daquilo que é, em termos de gestão, a sequência tecnológica do produto no mercado. Se as coisas não estiverem alinhadas, o produto não entra no mercado.

Esta é uma empresa diferente e isto de ter sucesso, eu não estou muito confortável porque uma empresa que em 9 anos faz um investimento para aí de 250 000€, perde o dinheiro todo, neste momento está bem, já esteve tecnicamente falida e já recuperou, já atuou em cinco ou seis áreas diferentes até encontrar o seu mercado e a sua área de negócio, onde ganha dinheiro. Não sei se pode ser de sucesso.”

Entrevistadora: “Na minha opinião pode ser porque podia ter desistido à primeira e não o fez. Procurou o seu caminho, encontrou-o e conseguiu estabilizar, nem toda a gente o faz.

“Sim, isso é verdade.”

Entrevistadora: “Qual foi a altura em que entrou na parte dos eventos em si?”

“Para tentar perceber a história da (...), ao fim de dois anos percebemos que não dá, então vamos ter que perceber onde é que vamos ganhar dinheiro já que aqui não vamos. Depois também mete-se a crise, mete-se a Troika, mete-se um conjunto de coisas aqui no meio e, portanto, é nesta altura que nós andamos a encontrar outras coisas. Andamos nos eventos, andamos na formação e concursos públicos, ou seja, na gestão desportiva na parte dos concursos públicos e depois na exploração própria. Ou seja o percurso vai neste sentido, isto sempre na área da gestão desportiva.

Nos eventos tivemos muita dificuldade, mas aqui acho que foi falha nossa porque não tínhamos capacidade, vínhamos de um percurso de dois anos em que tínhamos perdido muito dinheiro e a pressão para resultados era demasiado elevada e, portanto, não nos permitiu ter tempo para recuperar, ou seja, se nós tivéssemos investido mais nos eventos, mais tempo, mas a pressão de ganhar dinheiro era tão curta que tivemos que dizer, não dá, avança.

Andamos algures na formação que acho que foi aí que nós tivemos, apesar de não ganhar muito dinheiro, tivemos sucesso porque inventamos um conceito interessante. Criamos uma lógica de business school para a gestão desportiva, ou seja, pensando que as Universidades e o setor formal dariam os cursos de graduação, 12º ano, licenciatura, mestrado, pós graduações, doutoramentos, paralelamente a isto, tal como na gestão, existem cursos de especialização, cursos executivos, de curta duração. No desporto também acontecem, ou seja, não faz sentido, a meu ver, que as Universidades entrem em cursos demasiado específicos, ou seja, devem ser cursos de banda larga, devem ser cursos de formação base, mas essa expressão técnica, não estamos a falar na formação base, ou seja, eu quando digo assim eu tenho que fazer um curso sobre tratamento de

água de piscinas, a Universidade tem que falar sobre isto e tal mas não tem que criar um curso específico para alguém dominar o tratamento das águas, é demasiado específico. Mas isto é a minha opinião.

Na formação ganhamos alguma coisa, não sentimos que houvesse margem para ser atrativo no mercado, ou seja, há gente que esta a ganhar dinheiro na formação, mas da nossa perspetiva, minha e do (...), enquanto empresa, e nós sempre estivemos numa lógica de empresa corporativa e não de empresa enquanto instrumento fiscal para eu poder fazer algumas coisas. A gente quer criar uma empresa que valha mais do que eu e ele, ou seja, a ideia é que a empresa é que tem que fazer o seu percurso e tornar-se autónoma em relação a mim. Isto para mim é que é o sucesso. É quando numa empresa eu posso sair, assumir alguns desafios e a empresa continua, é mais do que eu. A formação não tem margem suficiente para isto, as pessoas não estão disponíveis para pagar aquilo que é interessante para uma empresa ganhar.

Depois, a seguir, entramos nos concursos públicos, ou seja, enquadramento técnico de piscinas e pavilhões, colocação de professores nas piscinas, autarquias. Aqui nós fizemos alguns trabalhos interessantes, assim os maiores para dar dois exemplos: nós fizemos durante cinco ou seis anos as seis piscinas de Vila Franca de Xira, tudo o que era professores, contratação, colocação e a gestão, um projeto com uma grande dificuldade porque estamos a falar de seis piscinas em linha, entre a primeira e a última para aí 30 ou 40km de diferença e tivemos anos a fio com 0 faltas, 100% aulas dadas. Outro também assim interessante foi Cascais que quando em 2009/2010 montou a piscina, inaugurou a piscina, adjudicou a piscina e tiveram que ser colocados professores, rececionistas, nadadores salvadores, fazer horários, fazer isso tudo.

Recapitulando, o processo foi muito bonito, interface de inovação, não de sucesso. A seguir, eventos, ganhamos pouco dinheiro. Formação, ganhamos pouco dinheiro. Concursos públicos, aí ganhamos dinheiro. Ganhamos dinheiro e foi aí que recuperamos a empresa, sem dúvida, mas estávamos limitados, ou seja, metade dos concursos ou mais de metade dos concursos estão entregues à partida. Portanto, se não há uma real oportunidade para eu concorrer, eu não posso, do ponto de vista da racionalidade económica, fazer depender a minha empresa de uma área que eu não controlo. Ou seja, isto só funciona para empresas que são uma extensão da pessoa. Eu este ano ganhei, tudo bem. No ano seguinte ganho só um ou dois concursos, tenho um ano deserto. Não posso ter uma empresa com pessoas a trabalhar o ano inteiro, com uma estrutura física a pagar o ano inteiro, dependente se vou ganhar o concurso ou não. Se a maior parte dos concursos estão entregues e dos que não estão, há sempre um "Camicase" que não faz contas, porque eu acho que é importante perceber isto.

E o desporto tem um grave problema aqui neste aspeto, é que as pessoas estão habituadas a ter empresas que são uma extensão de si e não numa lógica empresarial corporativa, e portanto fazem preços desorçamentados. Como não têm que pagar um conjunto de contas, de estrutura. E digo isto sem qualquer tipo de juízo de valor. É o que eu chamo o empresário que utiliza o sócio da mãe e não paga renda, a net vai buscar a baixo, não paga net, o carro é dele porque foram os pais que lhe deram quando estava a estudar, portanto não tem que pagar o carro. O problema é quando passar esta fase, em

que o carro já tem que ser substituído, em que a mãe lhe diz “olha vai lá à tua vida e sai lá daqui do sótão”, é que ele vai fazer contas e, quando fizer contas, vai perceber que o preço que está a fazer não comporta com isto. Mas entretanto, andou a fazer preços abaixo de custo e matou o mercado e, portanto, isto é difícil.

Então saímos dos concursos públicos e quando saímos, fizemos aqui uma enorme reflexão. Nós tínhamos recuperado a empresa do ponto de vista financeiro, ou seja, nós estávamos a zero. E estando a zero eu digo assim: o que é que eu faço? Ou posso voltar à escola, eu sou professor, posso voltar para a escola, eu tinha colocação, podia voltar à escola. O meu sócio faz parte do quadro escola, portanto nesta altura nós temos lugar. É um percurso que podíamos ter seguido, estamos a falar mais ou menos em 2012/2013.

Nós optamos por fazer diferente e acho que aí se pode fazer a diferença. Depois desta experiência toda, isto é o que a gente gosta. Isto é outra adrenalina, é outro risco, outro desafio. São perfis diferentes, acho que alguém que está na escola o seu foco é diferente. Começa o ano em Setembro, uma programação para dar as aulas, dá-se as aulas, no ano seguinte começa novamente, com outros alunos, melhora um bocado, piora um bocado, mas o ciclo mais ou menos repete-se. Nós estávamos habituados a que em cinco anos nós não repetimos uma vez, experimentámos vários mercados, várias coisas e essa experiência foi bastante enriquecedora, aproximou-nos bastante e na dificuldade conseguimos perceber que esta resiliência de conseguir superar os objetivos tinha funcionado entre nós e nós dissemos assim: vamos fazer aqui uma grande análise sobre o que é que faz a diferença. Quais são na verdade os nossos pontos fracos, os nossos pontos fortes, onde é que nós temos oportunidade e onde é que nós somos bons. E nós chegamos a uma conclusão nessa altura, em que todas estas dificuldades que derivam da gestão do desporto, ou seja, pouca margem, concorrência desleal, elevada concorrência, desorçamentação, fez com que nós desenvolvêssemos um conjunto de know-how e um conjunto de ferramentas de gestão que se pode aplicar, de rigor e principalmente de controlo de gestão, muito baseado em gestão financeira e Balanced Scorecard, duas ferramentas que usamos muito, que nós dissemos: nós aqui dominamos muito, mas dominamos para o desporto ou não. E é nessa altura que nós damos o salto em que nós dizemos assim: nós não somos gestão do desporto, nós somos gestão e ponto final. E portanto vamos à luta com as outras consultoras de gestão todas.

O nosso concorrente aqui deixam de ser as empresas de gestão do desporto, eventos e formação e passam a ser todas as consultoras e todos os profissionais na gestão e gestão do desporto.

Então aí nós começamos obviamente com empresas pequenas e com projetos pequenos a ser aquilo que nós somos hoje, que é: somos uma empresa de consultoria de gestão e temos algum mercado na gestão do desporto que é a nossa área, gestão financeira e financiamentos, fundos comunitários, Temos agora uma empresa que trabalha só com a componente de consultoria de gestão. O que é que fazemos aqui: consultoria de gestão mais estratégica e mais de metade, financiamento. Neste momento temos a empresa dividida em dois grandes núcleos, o setor lucrativo e setor não lucrativo (ONG's, associações, etc.).

Quando nós damos aqui esta volta, que eu acho que é o que faz a diferença, além desta

	<p>reflexão clara, eu acho que aqui é que se faz a diferença. Ou seja, nós aqui, há aqui um ponto em que, ou desistimos ou continuamos. E acho que aqui é que há uma diferença de perfil. Era muito mais confortável naquela altura irmos para a escola, era certo, era mais fácil. Nós quisemos assumir o desafio, quisemos assumir o risco e correu bem. Mas aqui, esta capacidade de resiliência, esta capacidade de olhar para trás. Estávamos convencidos que agora teríamos sucesso.</p> <p>Também esta experiência fez-nos ser muito mais rápidos. O que é que fez diferença: esta resiliência, esta capacidade de trabalho, perceber que isto não é para inteligentes, neste trabalho a gente trabalha muito, não somos mais inteligentes que os outros, antes pelo contrário. Nós até se fossemos mais inteligentes que os outros não tínhamos feito este percurso de dificuldades, tínhamos aprendido mais rápido, tínhamos feito as coisas melhor, mas não, eu acho que nós não somos uns iluminados, antes pelo contrário. A diferença é que a gente trabalha, trabalha há vários anos sete dias por semana, mais do que 8h por dia. A gente consegue chegar aqui, não é porque eu sou mais esperto que os outros. Não sou. Se fosse, não estava a trabalhar tanto como trabalho. É fruto do trabalho, de todos. Tanto que hoje, o nosso desafio de estruturação da empresa é precisamente sermos mais produtivos e eficientes para trabalharmos menos e produzirmos mais. Porque não faz sentido trabalhar aqui dia e noite, não faz sentido. Aí já estamos numa situação que não faz sentido pessoalmente este investimento.”</p>
C	<p>“Eu comecei por me licenciar em economia na Faculdade de Economia do Porto e depois fui trabalhar para a maior multinacional de auditoria, a (...), na avenida da Boavista, no porto. Eu sou natural de (...), sou nado e criado em (...), sou um (...) de gema. Toda a minha vida estive ligado, nomeadamente ao Clube Desportivo (...) onde joguei futebol, joguei e jogo futebol. Sou dirigente do (...) desde os meus 18 anos. Fui jogador até ao primeiro ano sénior, depois fui para a faculdade mas a minha paixão sempre foi o desporto. Depois aos 18 anos passei a ser dirigente, fui tesoureiro, fui vice-presidente muitos anos, fui responsável pelas novas infraestruturas, aquele complexo de treinos que foi construído. Eu estive na génese daquilo, na altura ainda havia poucos complexos em Portugal. Fui ver o de Melgaço, fui ver o do Porto que estava em construção, fui ver o do Sporting a Alcochete, o Benfica ainda não tinha. Fui a Itália para criar aquele. Isto para perceberes a minha ligação ao desporto.</p> <p>No (...) já fui um bocado de tudo, há quatro ou cinco anos fui responsável pelo futebol profissional, fui dois anos e depois mais dois anos responsável e vice-presidente para todo o futebol de formação do (...), depois criei o futebol feminino no (...), que já não há atualmente, mas estou a pensar criar outra vez. E agora no (...) sou responsável de marketing e comunicação do futebol e de eventos também, isto só para perceberes a minha ligação sempre ao desporto e ao (...).</p> <p>Depois vim trabalhar para (...), queria vir trabalhar para perto de casa e fui trabalhar para uma empresa em que fui, durante 10 anos, Diretor Financeiro dessa empresa que se chamava (...) S.A., que era uma grande empresa de frangos, rações, galinhas, aviários, tudo isso. Nessa altura fui candidato pelo PS como independente à Câmara Municipal de</p>

(...) como vereador. Depois estive lá 4 anos como vereador na oposição e fiz oposição ao antigo presidente da Câmara que foi presidente cerca de 20 anos, era o Alfredo Henriques. Depois saí, isto aos meus 29 anos, sai de lá, não tinha nenhuma relação especial e, aos 31 anos, a Câmara decide criar uma empresa que se chama (...) e o presidente da Câmara a quem eu tinha feito oposição veio ter comigo e disse "olha nós vamos criar uma empresa para gerir as piscinas e eu queria que tu fosses o administrador". Eu trabalhava em (...) como diretor financeiro, ganhava mais do que o que ele me propunha mas tinha duas coisas: eu vinha trabalhar mesmo para a (...) e vinha trabalhar com uma ligação ao desporto e então disse "que se lixe, o dinheiro não é tudo na vida". Aceitei e comecei a trabalhar nas piscinas e o que ele me disse foi "eu queria que tu ajudasses a dinamizar as piscinas", os vários complexos constituídos pelas piscinas da (...), (...) e (...). Então eu comecei a trabalhar, primeiro em part-time durante 6 ou 7 meses.

Nos anos em que estive como diretor financeiro fiz uma pós-graduação em finanças na Portucalense e quando ele me lançou essa provocação eu comecei a trabalhar e decidi fazer uma pós-graduação em gestão do desporto na Católica, foi aí que conheci o Prof. Pedro Sarmento. Era uma parceria entre a Católica e a FADEUP e o Prof. Sarmento dava aulas.

Começamos a dinamizar a gestão das piscinas, muito orientado para a dinamização forte de juntar a economia à questão do desporto. E como é que eu junto isto na minha cabeça: por um lado, relativamente aos equipamentos, eu acho que devemos maximizar a utilização da capacidade instalada e isto é, tens uma piscina, tu tens que pôr a piscina a funcionar a todas as horas com o máximo de gente possível, aos sábados, aos domingos, sempre.

Das primeiras coisas que fiz foi abrir as piscinas ao domingo, alargar horários. Em vez de fazer mais piscinas, maximizar o uso das piscinas e é nessa altura, em que havia pouco essa dinâmica que começamos a introduzir as hidros à hora de almoço, microfones nas professoras e professores, pela primeira vez para aí à 15 anos, eu vou buscar a Itália bicicletas para fazer hidrobike e começamos a trabalhar muito essa dinâmica e começo a focalizar muito essa questão de que as piscinas têm que deixar de ser piscinas propriamente ditas e tem que ser complexos desportivos. Eu brincava e dizia "nós não podemos meter mais água, temos é que meter mais desporto". Então começamos a transformar as piscinas com aquelas componentes de cycling, ginásios, aulas de academia, em todas as vertentes possíveis e imaginárias, desde balé, karaté, muita componente também de fisioterapia, estética, todas essas componentes.

É portanto uma lufada de ar fresco na dinâmica do que uma instituição iminentemente pública faz, portanto não era nada muito parado, era muito pró-ativo.

Lançamos uma revista que se chamava (...), de (...), e depois começamos a criar muita dinâmica à volta. Há dois ou três momentos chave aí: nós criamos um evento que é o 24h a nadar, que faço pela primeira vez em 2002, que era um evento que visava demonstrar que nas piscinas se fazia muito mais do que nadar para trás e para frente a contar azulejos, que eu nem sequer gosto, por exemplo, e fazemos o evento durante 24h de atividades contínuas. Depois, em 2003, voltamos a fazer esse evento, já tínhamos atingido alguma notoriedade local e depois como já tínhamos atingido o objetivo pretendido a nível

local decidimos que só voltaríamos a fazer o evento se isto tivesse dimensão nacional, a sério.

Em 2005 faço uma parceria com a SIC e fazemos um 24h a nadar edição Guinness, mesmo no conceito SIC apresenta 24h a nadar em (...). Em 24h tínhamos sempre pessoas a nadar, a fazer pista de 25m, entrava um saía outro, às 3h da manhã, às 4h da manhã, sempre pessoas diferentes. O objetivo era nós batermos um record que na altura havia no Guinness, de 2400 e tal pessoas que tinham nadado em 24h. E nós fizemos 2889 pessoas, eu fui o nadador 2888 e o presidente da Câmara da altura foi o 2889.

Paralelamente a isso, aquilo deu-nos uma notoriedade muito forte, tínhamos duas pistas só afetas à questão da natação e paralelamente a isso tínhamos tudo o que se possa imaginar numa piscina, desde pólo aquático, hidroginástica, jogos aquáticos, mas depois também tínhamos no caís outras vertentes desde capoeira, aeróbicas na altura, tínhamos tudo e fizemos uma divulgação brutal e pronto, as piscinas começaram a faturar muito, ter notoriedade, ter reconhecimento, e foi essa a estratégia das piscinas - serem muito mais do que piscinas, serem complexos desportivos subjacentes a um conceito muito meu, muito próprio, em que se acredita ou não se acredita. Eu acho que as duas coisas em que as pessoas são mais felizes são em dois momentos: ou é a fazer amor ou a fazer desporto. E portanto, o conceito do fazer desporto para mim é: eu tenho de conseguir proporcionar a que o máximo de pessoas seja feliz. Então o conceito é "a hora de desporto é provavelmente a melhor hora do dia", na linha da Carlsberg "a Carlsberg é a melhor cerveja do mundo". Eu não tenho dúvidas que, para muita gente, é e sinto isso nos idosos, nos jovens e sobretudo naqueles que não fazem muitas vezes amor. Quem não tem isso, a hora do desporto há-de ser a hora em que libertámos tudo, as adrenalinas todas e o estado de espírito pós ter feito desporto é absolutamente fantástico.

Nós vamos ter agora um evento, que já criamos um pouco por essa dinâmica, que se chama Happy Hour e que deriva disto. Happy Hour é porquê? Porque a hora do desporto é provavelmente a melhor hora do dia. Este evento baseia-se numa maratona de cycling, na praça do município, com 150 bicicletas, e tem a ver com isso. Vamos mostrar a esta gente porque é que fazer desporto é tão espetacular e porque é que tanta gente cada vez mais faz desporto.

E isto foi a minha incursão nas piscinas, as piscinas são a génese desta empresa que se chama (...). Esta empresa foi criada para gerir as piscinas. O que acontece é que passado uns anos as piscinas já estavam a bombar tão bem que o presidente da Câmara vira-se para mim e diz "eu acho que tu e a empresa devem passar a gerir os eventos culturais" e eu disse ao presidente "eu não percebo nada disso, eu nem gosto muito disso, eu gosto é de desporto", "opa mas é melhor, vocês é que tem pica". Então, a custo, começamos, em 2006/2007, mas eu só comecei a meter-me muito nisso em 2008. Em 2008 assumo a liderança dos grandes eventos que fazemos no município, a (...), (...), e depois eu criei um evento que se chama (...), que é um parque temático de Natal. Como moro perto do castelo passava ali muito perto e pensava "tenho que fazer aqui qualquer coisa" e nessa vertente é que surgiu esse parque temático de Natal, que é numa quinta de sonhos, a quinta do castelo. O objetivo é meter lá os sonhos todos das crianças. Nesse conceito do (...), no meio mora o pai natal e à volta moram os sonhos todos das crianças e, nessa

altura, desviei-me um bocado de estar tão focalizado na gestão das piscinas. Contratei uma pessoa que trabalha comigo para aí à dez anos, o (...), através de um concurso fantástico, para tentar escolher o melhor. Ele é muito alinhado com o que eu penso e com o perfil. E começamos a trabalhar e dediquei-me mais à gestão de eventos culturais, grandes eventos de território. A (...) é uma empresa que tem um conselho de administração, eu fui sempre administrador, agora por causa da acumulação de mandatos já não podia ser mais administrador e sou diretor geral, mas é a mesma coisa. Depois temos diretores para cada um dos setores.

Como estava a dizer há bocado, no alinhamento desta formação toda, eu depois quando comecei a trabalhar com os eventos inscrevi-me no doutoramento em Coimbra, em Turismo, Cultura e Lazer e fiz a parte letiva do doutoramento. Depois, quando estava para fazer a tese tive algumas dúvidas e em vez de fazer a tese decidi escrever um livro e escrevi -o em 2013/2014. E este é o meu percurso.

Agora mais recentemente, há cerca de dois anos, a Câmara ficou com o (...) e entregou-o à (...) para gerir. Então eu agora também me focalizo muito na gestão do (...).

(...) A vinda para cá foi um bocado para o surrealista, de um dia para o outro a Câmara fica com isto e não sabe bem que solução é que há-de arranjar para isto. O presidente da Câmara fala comigo, pede-me se arranjava alguém para vir para cá, para ocupar este espaço e tentar dinamizar, eu falo com duas colegas minhas e pergunto se elas querem vir para cá e elas dizem "nós vamos se você vier connosco" e viemos para aqui três pessoas mais ou menos há um ano e meio, para este monstro, e começamos a dinamizar.

Mas depois, passado uma semana de estar cá, vem o bichinho da atividade desportiva que é a minha paixão e foi a primeira coisa que nós fizemos, que foi: eu via que o estado disto era um bocado degradado, desde os relvados e isso tudo mas ainda havia meia dúzia de pessoas que vinham para aí correr ou caminhar e eu fui falar com eles, logo passado para aí um dia de estar cá e perguntei-lhes "então vocês gostam de vir para aqui correr?" e eles "sim, gostamos, mas sabe, aqui quando muda a hora à noite eles não ligam as luzes e fica logo de noite, depois também não temos uma casa de banho para ir" e eu a primeira coisa que fiz foi definir com eles um percurso onde as luzes ficavam ligadas até às 21h para eles puderem correr. Havia uma casa de banho que estava fechada há 20 anos, que eu mandei abrir, arranjar e pôr a funcionar e depois, passado uns meses, decidi criar o (...) Running. O (...) Running é uma atividade de running todos os domingos de manhã, cujo conceito é: correremos sempre. Faça sol, faça chuva, correremos sempre, todos os domingos. Agora às 9:30h, no verão, por causa do calor, normalmente é às 10h. Criamos quatro grupos, o grupo da caminhada, que faz 6Km e que eu fui buscar pessoas às piscinas, professores, monitores ou pessoal que gosta de correr e então fizemos 4 grupos, um da caminhada, um de corrida lenta a 7min o Km, outro de corrida moderada a 6min o Km, e outro de corrida rápida a 5min o Km e, todos os domingos de manhã, as pessoas só tem de chegar, nós definimos os grupos e dura à volta de 1h.

Quem quiser corre no grupo que quiser, tem sempre o monitor com uma bandeira à frente e o objetivo é que tenhamos mais gente a correr. Já temos cerca de trezentos, todos os domingos. Eu só falto a vir correr quando ou estou fora ou isso, ainda ontem vim correr eu, a minha esposa e o meu filho que tem 10 anos, e fizemos os nossos 7km no lento e é

	<p>aquela parte que eu te digo, é preciso que as pessoas experimentem para sentirem o que é fazer desporto, o quanto bom é fazer desporto e quanto isso melhora tudo, tudo na nossa vida: a capacidade física, mental, criativa, capacidade de socialização. Sabes que eu penso muito isso, eu acho que as pessoas que praticam desporto têm mais capacidade empreendedora e de superação e portanto eu tento transmitir muito isso.</p> <p>Assim resumidamente já te contei metade da minha vida, agora faz-me as perguntas que quiseres.”</p>
D	<p>“O desporto na minha juventude teve sempre presente primeiro como atleta de futebol até aos 10 anos e depois como andebolista em vários clubes ao longo da minha formação.”</p> <p>“Entrei na (...) graças a um estágio curricular referente à licenciatura de gestão do desporto do ISMAI. A partir daí passei para prestador de serviços e no presente estou responsável pela formação da empresa a nível nacional.”</p>

B. Funções do gestor

Entrevistado	Respostas
A	<p>O meu dia-a-dia é um dia-a-dia de uma pessoa normal. Acordo, tomo pequeno-almoço, venho para o escritório trabalhar, tenho múltiplas reuniões, entrevistas, palestras, depois ando cansado. Tenho reuniões em termos técnicos organizativos, almoços e jantares com gente relevante, na medida em que são fundamentais para a continuidade dos apoios que nós temos e, às vezes, conversas que se têm no fim de um bom almoço que não se tem numa reunião. Esta é um pouco a minha vida neste momento. Enquanto que no passado fazia tudo, ou seja, eu manejava todos os departamentos, embora no passado a empresa fosse mais pequena. Hoje não, hoje felizmente tenho uma grande equipa e digamos que sou o CEO que tem uma vida absolutamente normal, que vai ao cinema quando lhe apetece, vai ao shopping quando lhe apetece, gosta de comer e beber bem. Tenho muita pena de agora já não praticar tanto desporto como praticava, exatamente por força das circunstâncias. O pouco tempo que tenho, tento descansar ao máximo, dormir ao máximo. Eu não consigo ter, como qualquer pessoa, uma hora de deitar e uma de acordar. Não consigo ter uma rotina diária, a todo o momento um telefonema, um email, ou uma coisa qualquer muda o meu programa de trabalho e por isso é que as minhas 24h do dia são incertas. Eu sou muito organizado e eu nunca sei o que, de facto, o que vai acontecer logo a tarde, no dia seguinte, nunca sei.</p>
B	<p>“Eu divido o meu tempo, basicamente em um terço, dois terços. Um terço gestão interna da empresa, coisa que aprendemos a fazer. Na gestão do desporto não fazíamos e foi um erro. Ou seja, não há tempo, não há dinheiro para gerir a própria empresa. A maior parte das pessoas gerem o trabalho, não gerem a empresa. Portanto eu perco à vontade um terço do meu tempo a gerir a tesouraria da própria empresa, a gerir os recursos humanos da própria empresa, a gerir estrategicamente a própria empresa e isto faz toda a diferença porque agora somos rápidos.</p> <p>Eu quando faço projeções de vendas, projeções de dinheiro para o próximo mês, nós estamos no final de Junho e eu já estou a fechar Julho, portanto eu já sei exatamente o que tenho para pagar em Julho, se tenho dinheiro ou não para pagar tudo. Um terço do meu tempo é a fazer gestão da empresa e se há conselho que eu posso dar é quem quiser ter empresas tem que ter tempo para a gerir. Os outros dois terços é gestão, mas é gestão enquanto serviço. Na empresa, nós partilhamos basicamente soluções de financiamento, candidaturas, estudos económico-financeiros. Eu estou com a componente da parte económico-financeira, portanto provisões financeiras, a parte vamos chamar do Excel. Estamos a falar de um know-how de base financeira, contabilística, que pouco tem a ver com desporto. Isto é mesmo “hardcore”, estamos a falar de balanços, balancetes, análises financeiras, análises de projetos, análise de investimento, estamos a falar disto. Eu faço disto para os meus clientes.</p>

	<p>Dificuldades para mim, gestão de recursos humanos. Ou seja, uma grande dificuldade que nós temos e que ainda não conseguimos resolver, tem a ver com o recrutamento e seleção.”</p> <p>Entrevistadora: “Mas tem muitos funcionários?”</p> <p>“Temos dez, já a contar com os dois estagiários. Mas são para ficar, a rotação para mim é muito cara. Ou seja vem alguém, esse alguém tem que aprender o percurso, depois sai e tenho que ensinar outros, voltamos ao mesmo, estou a repetir o ano duas vezes. Eu gostava de ter dois anos de experiência e não dois anos repetidos duas vezes.</p> <p>Como é que numa entrevista, como estamos a fazer, até de 1h, eu seleciono alguém que, em teoria, vem para ficar "para sempre". Como é que em 1h consigo identificar que esta pessoa é melhor tecnicamente e pessoalmente para desempenhar esta função. Nós aqui temos um know-how muito reduzido e não temos conseguido selecionar as pessoas certas. Temos boas pessoas mas foi porque calhou, não foi por ciência nossa nem foi pela nossa capacidade de selecionar os melhores, foi porque calhou. Esta é a nossa grande dificuldade.”</p>
C	<p>“Como tu percebeste eu faço a gestão de muitas coisas, preciso de um papel para te explicar... A principal questão, a maior parte das vezes, é gerir pessoas, de longe. A (...) tem as piscinas, imagina que eu estou aqui como diretor geral, depois temos as piscinas (...), (...) e (...). Também temos um zoo, o (...). Depois temos o Cineteatro (...) aqui na (...) onde fazem a programação de sala. Depois temos os eventos cujos principais são quatro: a (...) que está aí à porta, o (...) que foi há pouco tempo, (...) no Natal e a (...), na Páscoa. Para tudo isto, tem, em todos os setores, um diretor. O que eu fui mais, sempre, foi diretor de piscinas. Depois contratei o (...) que é fantástico, e diretor de eventos, foi o que eu fui mais. Desde há pouco tempo contratamos também um diretor de eventos. Depois ainda temos mais aqui o (...), agora. E ainda temos mais umas coisitas, uns pavilhões. Ainda temos também aqui nas piscinas, a piscina de (...) que é uma piscina ao ar livre. Mas já vais perceber onde é que ela encaixa. Ah e temos aqui a menina dos meus olhos, que é a (...) Natação Adaptada.</p> <p>A (...) Natação Adaptada é um projeto de alta competição de desporto adaptado e que está ligado a esta piscina de (...).</p> <p>Eu, uma vez, no âmbito dos eventos, nas piscinas, vi uma prova de natação adaptada, isto foi em abril/maio de 2007 e eu fui para casa e disse à minha esposa "quando eu tiver possibilidades vou criar uma equipa de natação adaptada a sério" e, em Setembro, arrancamos. Então o conceito foi: ok, vou criar uma equipa de natação adaptada mas tenho que criar condições aos miúdos para que quem tenha atitude, eu lhes possa dar o máximo de condições possíveis para que possam chegar aos campeonatos do mundo, aos paraolímpicos e campeonatos da europa e, então, comecei com isso, com recrutamento de pessoas.</p> <p>Nós temos avaliação de professores nas piscinas já há muitos anos, desde 2003/2004 e eu fui ao ranking das piscinas, vi qual era o primeiro professor colocado, chamei-a e disse "eu quero criar uma equipa de natação adaptada e quero que tu sejas a treinadora principal e depois tu escolhes o resto da equipa, podes escolher mais dois treinadores, um</p>

fisioterapeuta, um psicólogo e temos que fazer uma parceria com o hospital de (...)", e fizemos isso tudo. Então era uma menina que se chamava (...), hoje ela é selecionadora nacional de síndrome de down e é das pessoas mais entendidas em nataação adaptada em Portugal. Ela dizia "eu não estou habituada" e eu disse-lhe "(...)" esquece lá isso, tu és competente não és? focaliza-te e vai ver onde é que há formações para fazeres as formações". Então começamos a apostar e, no primeiro dia de captação, em Setembro, cada miúdo recebeu uma t-shirt que dizia "objetivo: jogos paralímpicos". Isto até pode parecer mal da forma que eu vou dizer, mas aquilo não é um conceito de desporto para todos. É para quem tem a atitude e ambição, independentemente de ter determinada incapacidade, poder chegar aos mais altos patamares de competição. Nós temos de tudo, síndrome de down, doentes mentais, paralisias cerebrais, invisuais, paraplégicos, tetraplégicos, tudo. Mas quem for tem que ter atitude senão ao fim de dois ou três meses, por mim ou pela treinadora, dizemos "opa esquece lá isto".

Então, arranjei uma piscina, que era uma piscina descoberta e coloquei um insuflável para eles poderem treinar o tempo todo sem terem constrangimentos. Tenho, pelo menos, nove atletas, que são mesmo os de alta competição. Atualmente, temos cerca de quarenta e cinco atletas, mas só nove são de alta competição. Durante muitos períodos a fazer treinos bi-diários.

A partir deste ano letivo que está a terminar, eu tive um que obteve os mínimos para os jogos paralímpicos mas depois como Portugal tem cotas, não podem ir todos os que atingem os mínimos. Então, como prémio, ele foi tirar o curso de treinador. Ele é um jovem de vinte e cinco anos que ficou paralisado da cintura para baixo aos dezassete anos quando o pai estava a cortar uma árvore e a árvore caiu em cima dele. A nataação recuperou-o para a vida e para o mundo. O prémio dele foi tirar o curso de treinador de nataação na Associação de Nataação de Aveiro e eu convidei-o para ser professor de nataação nas piscinas e, a partir do ano passado, ele passou a ser professor de nataação "normal" nas piscinas. Dá as aulas em cadeira de rodas. É uma mensagem tão forte, tão forte, para toda a gente, para quem anda a aprender a nadar, para quem está na bancada, para os outros professores.

Perguntavas-me tu, principais dificuldades: gerir pessoas, sem ser autoritário, sem o "eu posso, quero e mando", porque é preciso que as pessoas se envolvam, se apaixonem por aquilo que estão a fazer e acreditem, mas depois isso desgasta porque depois é preciso articular feitos, é mais a gestão das pessoas. Mas também, isso vai se reforçando um bocado com a experiência e depois a liderança não pode ser uma liderança imposta, tem que ser uma liderança reconhecida, em que as pessoas acreditem no que nós estamos a fazer. Eu há bocado falei-te na avaliação dos professores. Ainda não havia avaliação de professores nas escolas e nós já tínhamos avaliação de professores, numa época interessantíssima em que os professores eram premiados por ser bons. Chegávamos ao fim de um ano e quem tinha acima de 90% na avaliação, e tinham sempre para aí uns quinze, recebia um mês de trabalho de prémio. Fossem professores de hidroginástica, nataação... E nós avaliávamos uma combinação de N critérios, desde questões menores como a assiduidade ou a questão da pontualidade, mas depois as ações de formação que tinham frequentado durante o ano, a taxa de presença dos seus alunos nas aulas. E tu

podes dizer "então mas se os alunos não forem às aulas e pagarem na mesma, é a mesma coisa", e eu digo-te "não, não é". É que, para que acredite que a hora do desporto é uma das horas melhores que nós temos no dia, quem falte muito às aulas será um potencial desistente e, portanto, é preciso que os professores também acreditem nisso. Não nos interessa pessoas que estejam lá a pagar e que não vão, isto não é assim que funciona. As pessoas tem que usufruir para dar continuidade ao trabalho que fazem.

Depois avaliamos a participação em projetos, pois nós fazemos sempre muitos eventos nas piscinas, temos o dia de Lourosa, a Happy Hour, o 24h a nadar, o Festival de Protocolos, a noite de halloween com hidros mega, tudo assim e, portanto, essa participação é importante.

A questão da taxa de retenção dos clientes, combinávamos isso tudo e dava um determinado parâmetro. Depois alguns, não aconteceu muitas vezes, eram convidados a não continuar a trabalhar connosco. Porque a focalização não era "vamos avaliar os professores para penalizar", era "vamos avaliar os professores porque há professores que não conseguem ser melhores porque nunca ninguém lhes disse o que é podiam fazer para ser melhores", portanto temos que dar feedbacks para as pessoas estarem sempre numa dinâmica de upgrade, sempre. Então foi muito isso que nós fizemos.

Eu este ano, nós depois tivemos corte nas remunerações do professores porque estamos enquadrados na função pública, logo no dia seguinte ao Passos Coelho anunciar que ia haver cortes eu fiz uma reunião com os professores a anunciar que ia haver corte nas remunerações em 10%, quem quer quer, quem não quer não há problema nenhum, amigos como dantes. E não saiu ninguém. Mas eles eram obrigados todos os anos a fazer formação. Este ano, para os compensar disso, pagamos a formação toda. Isto é, contratamos formação fora, fizemos um plano a dois anos, este ano contratamos formação, mas alta formação, na área do fitness e na área da natação e eles tiveram para aí dez sessões de formação e para o ano são mais outras duas áreas, na área mais da hidroginástica e do ginásio. E portanto, foi tudo gratuito para os nossos professores, porque é a tal situação do "nós queremos sempre ser melhores" e nós como pessoas mais ou menos, fazemos coisas mais ou menos, com pessoas fantásticas, fazemos coisas fantásticas. É o conceito de nós precisarmos de ter as pessoas com competências e motivadas. E não chega só motivadas porque se for só motivada e não tiver as competências, não há milagres.

É muito a gestão das pessoas, a orientação para a gestão das pessoas. Isso é uma componente e a outra componente é fazer algum benchmarking constantemente e eu faço-o, seja nas piscinas, seja nos eventos. Perceber o que os outros estão a fazer e como é que nós podemos fazer, se faz sentido e se podemos fazer melhor. Estar sempre nesta monitorização constante e nós não temos medo da concorrência privada e somos uma instituição iminentemente pública e temos alguns constrangimentos por esse facto. Eu pago tudo igual aos meus professores, o que não é justo. Devia, àqueles que tem mais avaliação. Mas nós agora não podemos atribuir prémios por causa de alguns constrangimentos públicos e isto não é justo. No privado podes fazer essa gestão toda."

D

“O meu dia resume-se a operacionalizar as formações que estão em curso, ações de divulgação para as formações que estão previstas, contacto por email ou telefone com professores, ginásios, alunos ou futuros alunos e sobra sempre espaço para pesquisa do que surge de novo na formação.”

C. Perfil de competências do gestor

Entrevistado	Respostas
A	<p>“Eu acho que nós temos que deixar a palavra gestor, patrão, CEO. Na minha perspetiva, quem lidera este tipo de atividade profissional como a minha, tem que deixar as coisas navegar, temos que estar ali no barco à vela, sermos o observador e dizermos assim “agora para a direita, agora para a esquerda”. Essa é a nossa missão, e não utilizarmos o cargo no exibicionismo, enfim, não é o meu jeito. Eu não sei bem o que é ser um grande gestor e se um grande gestor sou eu, assim pequeno, ou se é de facto um tipo em que está numa coisa grande em que se lhe dá tudo.</p> <p>Se me dessem um grande orçamento eu passava a ser um grande gestor, mas podia não ser um bom gestor porque às vezes os enormes orçamentos estragam-nos e podemos não ser tão bons. Um grande gestor tem que ser, primeiro, uma pessoa humana, um ser humano que entenda os problemas dos outros, que consiga construir e eleger bons chefes ou formar bons chefes porque ele sozinho não consegue. Eu chamo chefes como poderia dizer diretores de departamento, para mim são chefes, são as pessoas que estão diretamente ligadas a mim e que me prestam contas. Mas atenção, é muito raro eu pedir contas porque o trabalho deles está à vista e o que eu lhes digo a eles é que nós construímos um boneco chamado (...). Não o partam! Eu não me importo se o partirem mas vocês é que não vão ter hipóteses aqui.</p> <p>Fazer sentir às pessoas que o projeto que é a empresa faz parte da vida deles, está com eles. E estar com eles também não é dar-lhes demasiadas facilidades porque a vida não é fácil e as dificuldades às vezes também nos fazem bem. Um estudante não pode entrar na escola e, sem esforço, sair de lá doutor. Existem dificuldades que são as dificuldades da dedicação que o estudante tem que ter para com os estudos, para com a escola. Tem que ser abnegado, sacrificado e depois sim, vem o resultado final. E é isso que nós fazemos aqui, dedicamo-nos, somos abnegados e estamos sempre na busca do resultado final.</p> <p>Ontem aprendi uma frase excecional. Eu disse a uma pessoa que a nossa empresa está sempre na busca da perfeição e ele disse-me assim “muitas vezes na busca da perfeição tropeçamos na excelência”. Uma coisa pode ser excelente mesmo não sendo perfeita e nós, às vezes, na procura da perfeição tropeçamos na excelência. A perfeição é impossível, não há coisas perfeitas, mas há coisas excelentes. Quanto aos gestores sejam assim, não sei se posso ser exemplo para alguém, mas que sejam assim como eu, humanos, com caráter, com carisma, com dignidade e sobretudo amigo de quem trabalha e amigo de todos, só isso é que faz de nós os homens de caráter que somos, sem dúvida.”</p> <p>“Eu sou incapaz de prejudicar alguém. Um bom gestor não é só aquele que gere com o objetivo do lucro, sabendo que está a prejudicar pessoas. Um bom gestor é aquele que gere, tem o objetivo do lucro mas sabe que está a beneficiar pessoas. Para mim um bom gestor é também aquele que sabe dividir. Há quem só saiba somar, há quem só saiba</p>

multiplicar. Eu, curiosamente, só sei dividir, evito subtrair. Dividir é uma coisa que eu sei fazer. Pago bem demais a quem trabalha comigo porque entendo que tem que ser assim, as pessoas tem que ser compensadas pelo seu trabalho e, sobretudo, gratificadas por quem as gere, para nós sentirmos a equipa motivada porque a nossa equipa quando vai para o terreno, vai quase para uma batalha e quando vem do evento são guerreiros cansados mas que venceram a batalha.

As características que eu tenho enquanto pessoa, não sou perfeito e não há ninguém perfeito, excelente também não sei se sou, mas não sou perfeito, mas uma coisa é certa, tenho a minha consciência absolutamente tranquila de que tudo aquilo que eu tenho feito, e os resultados estão à vista, tem sido no sentido de ter as pessoas motivadas comigo, de tornar a empresa uma empresa de referência, uma empresa que qualquer pessoa gostava de ter, onde qualquer pessoa gostaria de trabalhar.

Trabalhamos com regras e temos muito orgulho de ter aqui gente que gosta de nós, alguns a trabalhar comigo à vinte e quatro anos, outros que começaram de miúdos e que hoje tem cargos de relevância aqui, naquilo que é a elaboração dos eventos. Se eu hoje ficasse sozinho, não vou dizer que não sabia organizar porque tudo aquilo que eles sabem aprenderam comigo, mas ia ser muito difícil.

É esta junção de carácter, vontade de vencer, pouco me importo com a inveja, penso demasiado grande e é isto que faz de mim, de facto, uma pessoa diferente e que faz as pessoas olharem e dizerem "temos que o seguir". E outra coisa, a capacidade de impulsão. Eu quando tomo uma atitude e digo que vou fazer, eu faço mesmo. Não digo que vou fazer e depois fico pelo caminho. Quem está comigo segue-me. Se eu me quisesse deitar abaixo de um abismo eles vão comigo. São de tal maneira fieis, é um exercito de tal maneira fiel que estou convencido que, de certa forma, embora sabendo que eu não me quero deitar abaixo de um abismo, eles viriam comigo. Eles gostam de mim e é isso que me deixa orgulhoso, é sentir o projeto cada vez maior, cada vez mais consistente, cada vez mais robusto, mas com base naquilo que é a capa que eu fui construindo. Sozinho não consigo nada, ando ali pareço a tartaruga, mas levo uma boa carapaça. Ou então a base da árvore que é, de facto, cada vez mais forte para que a árvore não parta."

"Eu estou sempre na procura de pessoas com conhecimento pois eu não consigo manusear as novas tecnologias, não consigo explorá-las como vocês conseguem. Para irmos à procura do conhecimento, naturalmente que as pessoas que tem formação académica e que tem capacidade de conhecimento, é logico que são todas muito bem vindas e a esmagadora maioria dos que trabalham comigo tem todos esse grau. Eu serei o único que não tem, eu tenho o 5º ano, não sou doutor, não sou professor, não sou engenheiro, não sou arquiteto, não sou advogado, não sou juiz, não sou nada disso, mas se me colocarem numa plateia a falar para 500 000 pessoas, e já tenho estado em painéis com pessoas muito ilustres deste país, eu dou dez a zero a qualquer um. Posso não ter os termos técnicos e ir buscar o autor que disse tal frase, porque isso interessa-me muito pouco, porque isso é para os tipos do conhecimento. A mim, o que me interessa, é divulgar a minha experiencia de vida, o carácter e a forma como entendo que devo dar um conselho à juventude que vai à procura de trabalho.

	<p>É esta injeção de querer, de acreditar, que também faz falta a quem está à procura de qualquer coisa. Eu tenho muito desgosto de não saber falar inglês, francês, mas agora não tenho paciência para aprender. Podia, mas também até nisso eu crio a minha própria diferença. Agora com 62 anos não me apetece, não tenho paciência. Se precisar, os meus colaboradores falam e escrevem bem. Como é que alguém sem ter concluído nenhum curso, como é que alguém sem ter complementado a formação académica... não fui à procura de nada, eu vou à procura é de trabalho e depois começo a não ter tempo. Tenho um desgosto de, de facto, não saber, mas não vou agora deixar de continuar o projeto só porque não sei isto ou aquilo, mas sei outras coisas. “</p>
B	<p>“Há aqui duas coisas que para mim são fundamentais. Uma delas é a resiliência no sentido de que as coisas não são fáceis. A Universidade é fácil, quando estava lá é que pensava que era difícil, agora não. Agora vejo que é fácil. E porquê? É simples: se tenho uma dor de cabeça e não consigo fazer o trabalho, entrego o trabalho passados dois dias. Fui para a borge, não estudei, fui ao exame, reprovei, vou à segunda fase. Depois a seguir como também estava bom tempo fui para esplanada, falhei a segunda fase, vou ao recurso. Depois vou ao recurso, falo com o professor e faço um trabalho. E andamos nisto. Quando chegamos ao mercado de trabalho, o meu cliente dá-me meia oportunidade. Não é uma, é meia. Portanto eu se à primeira chamada não supero as expetativas dele, já fui. Portanto esta capacidade de, perante qualquer dificuldade, entregar as coisas quando tem que ser feitas, e quando digo qualquer é qualquer.</p> <p>Depois, uma capacidade de planeamento. O espírito de trabalho e o planeamento. Quem não conseguir planear, porque eu posso ter tudo o resto, mas se não tenho planeamento, nós estamos no desporto, vou dar aqui algumas analogias do desporto e nas empresas é igual: eu posso ter uma equipa de gajos altamente esforçados, altamente dedicados, no meio do campo a correr para todo o lado, só que não marcam golo. Depois temos o Ronaldo que toca duas vezes na bola e marca golo. As empresas têm que ser iguais. E o que é que faz com que eu tenha uma equipa de dez e esta equipa funcione sem grande esforço a marcar golo? É o planeamento. Porquê? Aqui já se entra na questão da delegação. Eu já experimentei delegar e já experimentei várias formas de delegar, porque eu quero delegar e tenho um esforço ativo em delegar. Só que há um problema aqui que é a síndrome do empreendedorismo, quando eu passo de promotor para ter colaboradores. Isto é um choque muito grande, são perfis completamente diferentes. O promotor trabalha sete dias por semana, 24h por dia e o colaborador não. O promotor recebe 100€ e o funcionário não, recebe 1000€. Há aqui um desajuste e, passar disto, não é fácil. Delegar não é chegar à beira de alguém e dizer "agora passas a fazer isto", isto não é delegar. Porque na verdade depois não vai funcionar. Eu tenho é que ter o processo definido, através do planeamento, em que eu sei exatamente a minha componente de trabalho, porque também se aplica aos serviços. Eu faço a minha componente, a seguir vou passar para ti que vais dar continuidade ao trabalho. Se o colaborador souber exatamente onde é que o trabalho dele encaixa no meu trabalho, as coisas funcionam bem. A delegação é correta. Quando eu quero que alguém faça o trabalho para mim, à minha maneira, o</p>

trabalho não vai funcionar. A única forma de resolver isto é nós encontrarmos o processo e, portanto, não é à maneira de ninguém. É a maneira do processo. E se toda a gente se alinhar com o processo... Se tudo estiver planeado, enquadrado nesta gestão de processo, tudo funciona bem. Eu acho que o segredo da delegação está aqui, no planeamento, na definição das coisas.”

“Do ponto de vista pessoal o mais importante é a questão da justiça. Principalmente quando estamos a falar com equipas diferentes, eu acho que a questão das pessoas sentirem que o líder, ou o chefe, o responsável, o que lhe queiram chamar, é justo, é meio caminho andado para tudo se fazer.

Nós não temos uma empresa, uma Deloitte, que paga não sei quantos mil euros a cada um, cheio de carros, telemóveis, claro que não. Nós temos sempre que perceber que temos um passado que não nos permitiu acumular riqueza suficiente para agora estarmos a pagar bem. Ainda estamos a pagar no sentido de todo o investimento que foi feito e que não foi recuperado. Ainda estamos a cobrir prejuízos anteriores. E, portanto, quem está nesta equipa tem que sentir que o esforço é justo. Nós não pedimos nada a ninguém que também não façamos. As pessoas sentem que as condições são o que são mas são com justiça. E, portanto, este é para mim o valor principal.

Depois há a questão do mérito. Numa empresa altamente dependente de recursos humanos, ou seja, nós somos só recursos humanos, não temos máquinas, quem faz as candidaturas são as pessoas, não é o computador sozinho. Portanto, há aqui uma questão de mérito que nós procuramos valorizar muito. Ou seja, criar uma empresa que valorize os melhores. Quem é bom sobe aqui muito fácil. Quem é mau tem que ser eliminado rápido. Numa empresa grande, no meio de quinhentos gajos, dois gajos fracos não se nota. Numa empresa com oito ou dez, tenho lá um gajo ou dois fracos nota-se logo, porque sobra para os outros.

Há aqui uma coisa que já refletimos e que não sei se é ponto forte ou fraco, é assim: há pessoas que estão centradas, tem um foco interno e um foco externo. Há pessoas que olham para o insucesso, como é o nosso caso, dizendo assim "onde é que falhamos", "falhamos aqui, falhamos ali". Depois, chegamos à conclusão que não falhamos em lado nenhum, a culpa foi do mercado. Depois há pessoas que falham e que dizem sempre que a culpa é do outro. É da crise, é do cliente, mas nunca é dele. Tanto eu como o (...) temos muito este foco interno, ou seja, o que é que falhou internamente. Mas só chegamos a esta conclusão depois. Nós sempre procuramos o erro internamente, nunca pusemos em cima da mesa fatores externos. Se tivéssemos posto não tínhamos continuado. Agora já aprendemos a diferenciar essas duas questões. Estas são características pessoais que fazem toda a diferença aqui.

Numa empresa que fatura 400 000€ ano, ou seja, uma empresa pequena, nós temos mais sofisticação, temos mais controlo financeiro de gasto/investimento do que empresas que faturam milhões. Nós acompanhamos empresas que faturam milhões e nós é que lhes fomos ensinar gestão de tesouraria porque nós vimos de uma área em que cada cêntimo importa. Numa área em que há muito dinheiro, mais mil menos mil não faz diferença.

Este foco interno, que não sei se é uma competência pessoal ou profissional, mas que faz

	<p>toda a diferença. Nós agora na seleção de pessoas estamos à procura de pessoas focadas internamente. Pode ser um erro, podemos falar daqui a um ano, porque pessoas focadas externamente a maior parte da resposta que me dão é “eu falhei mas a culpa é sempre de alguma coisa”. A resposta que eu quero que me deem é “não cumprimos mas eu consegui identificar qual é o problema”.”</p> <p>“Nas minhas funções, as competências profissionais. Eu não estou a dizer que sejam mais importantes a nível geral, mas no meu contexto são porque eu faço gestão financeira da empresa e gestão financeira enquanto serviço. O (...), o meu sócio, faz internamente gestão de recursos humanos e estratégica, marketing e faz candidaturas para serviços. No caso dele, eu diria que as pessoais são mais importantes. No meu caso específico, são as técnicas porque eu faço neste momento um trabalho muito técnico. Eu tenho que fazer as contas, os rácios, análises, projeções financeiras. Posso ser muito simpático, empático com toda a gente mas depois não entrego o estudo económico-financeiro. Quer eu seja simpático, quer não seja, tenho que fazer o meu trabalho. Neste caso específico, ou sei ou não sei fazer contas. Não há aqui meio-termo. Noutro tipo de funções poderá ser ao contrário. Não estou a dizer que este é mais importante.</p> <p>Pensar em funções muito técnicas, em áreas que tem relacionamento também vai chocar. O desafio do meu sócio dentro da empresa é pôr as pessoas todas a remar para o mesmo lado e isto não é uma questão técnica, é mais pessoal. Ele tem que conseguir criar mecanismos de mérito, estamos a falar da questão técnica mas cuja competência técnica não é tão importante. Eu sou uma pessoa que trabalha atrás do Excel, sozinho, atrás do computador. O (...) não, ou seja, por isso, aqui não estou a dizer que é mais importante. Estou a dizer que no meu caso específico é.”</p>
C	<p>“Uma é a questão da perseverança, saber muito bem qual é o objetivo final e depois não desistir a cada dificuldade que tenha, a superação do desporto, lutar perante a adversidade. Depois, a gestão das pessoas, a monitorização permanente dos objetivos, depois a questão da gestão das pessoas é fundamental conforme eu te disse e depois tem de ter alguns atributos técnico-analíticos, se quiseres assim, que é para monitorizar as questões económicas, as questões de marketing, perceber um bocadinho de cada uma das áreas mas, também, confiar nas equipas. E não achar que tem que dominar tudo, ter boas equipas. Eu aqui nas mais diversas vertentes, nós temos para isto tudo direção financeira, direção de marketing e quando eles me dizem uma coisa eu posso questionar, mas A priori é pelo rumo que eles dizem porque se não for assim então não precisávamos de ter equipa.</p> <p>E depois é escolher bem as equipas, o recrutamento é essencial. Quando eu fui gerir o futebol de formação do (...) fiz uma coisa simples, que para mim é óbvia: recrutar treinadores como recruta pessoas para a (...). Análise curricular, entrevista e depois ver se encaixa no perfil, nos objetivos, isso tudo. Não é de bitaites nem é de cunhas e depois as coisas não acontecem por acaso. Sabes que eu acho que 90% dos despedimentos de treinadores no futebol tem a ver com o facto de os dirigentes não serem criteriosos na tomada da decisão do porquê daquele treinador e depois ao primeiro problema... Quando</p>

fui dirigente máximo do futebol profissional, o (...) estava na 2ª liga e nós, ao fim da 10ª jornada, estávamos em último lugar com quatro pontos e ainda não tínhamos ganho nenhum jogo. Havia pressões de todo o lado para despedir o treinador. E eu, na minha racionalidade de análise, embora não consigo dissociar a 100% a lógica emotiva, da emoção, eu não percebia porque é que se havia de despedir o treinador. Porque tinha decidido com critério, o trabalho estava a ser feito, nós tínhamos o orçamento mais baixo da 2ª liga e eu sabia que, se tivéssemos que descer, alguém tinha que descer e nós estávamos a trabalhar, e estávamos a trabalhar com as condições que tínhamos e se continuássemos a trabalhar assim as coisas tinham que acontecer.

O (...) terminou esse ano, com esse treinador, a perder a subida de divisão à 1ª liga na última jornada e, portanto, eu dizia sempre "quando o treinador for embora, também acaba para mim que vou com ele, sou responsável." Sabes que, eu acho que a questão dos treinadores no futebol, e eu estou a falar do futebol porque percebi que estás por dentro do assunto... O despedimento dos treinadores é o limite da desresponsabilização dos dirigentes. É, os dirigentes resolverem os seus problemas, vais desculpar o termo, é quem não tem os (...) no sítio para aguentar a pressão da adversidade. É o que eu penso, e isto também acontece na gestão. Se nós acreditarmos nas pessoas, nas equipas, estamos com elas até ao fim. Até podemos chamar à parte, a certa altura e dizer "epá estiveste mal nisto", individualmente. Temos que estar com as pessoas até ao fim. Esta questão da cumplicidade é algo muito importante em qualquer organização."

"Uma coisa em que eu gostava de ser melhor, não sou uma pessoa, mas acho que cada vez mais é importante, não sou uma pessoa empática/simpática. Até pode ser desculpa para mim, é que eu ando tantas vezes absorvido nos meus pensamentos, nas coisas que quero fazer que sou capaz de passar por ti e não te ver. Mas não é por não te ver ou por achar que sou importante. Mas isso é um defeito. E hoje é importante, cada vez mais.

Já te referi a questão da perseverança e a questão da criatividade. E da proatividade. Não ter medo de arriscar, ponderar e tudo isso, mas não ter medo de ser o primeiro a fazer a experiência. Algumas coisas não hão-de correr bem, mas algumas hão-de correr bem. A questão da proatividade, nós não podemos estar à espera que as coisas aconteçam. Temos que fazer as coisas acontecer. E acho que é uma das coisas que é fundamental."

"Uma mescla. Não consegues separar-te enquanto ser humano profissional do ser humano pessoal. Outro aspeto positivo: a predisposição sempre para fazer coisas novas. Isso é uma coisa que está intrínseca em mim, em tentar criar algo diferente, inovador.

Outros aspetos que sejam... Ser metódico e organizado, que eu não sou assim muito, preciso de gente ao lado que o seja, que às vezes até me ajude a sistematizar. Sou muito por impulsos. Imagina, quando estou focalizado para uma atividade só quero saber daquilo, estou totalmente focalizado, ir ao ínfimo pormenor naquilo. Mas quanto tu tens muitas coisas, é importante o ser metódico e organizado, sistematizar.

A questão do planeamento é cada vez mais brutal, decisivo do sucesso. Não sendo empático ou simpático, ter facilidade de comunicação é importante, para envolver, para apaixonar, até ao nível da comunicação social. A esse propósito, deixa-me contar-te que

	<p>quando fizemos a pareceria com a SIC para o 24h a nadar, nem eu nem os meus colegas tínhamos grande experiencia, então eu contratei uma jornalista da RTP para durante três ou quatro dias nos dar formação de como lidar com as câmaras. A primeira vez que eu falei para uma câmara e depois fomos analisar isso, era um descalabro. Lá está, o tal da melhoria continua. A partir daí, percebemos onde é que nos discursos posicionas as mãos para começar a falar, o facto de estares a falar para uma câmara e estares a meter a mão assim no nariz, estas a perceber. Pequenos pormenores, N situações, expressões. Hoje em dia, a comunicação não verbal é tão importante como a comunicação verbal. E também aquilo que chamámos o marketing in e o marketing out, que é comunicar para dentro e comunicar para fora, é verdadeiramente relevante.”</p>
D	<p>“Nas minhas funções as competências transversais estão sempre presentes, falo mais concretamente em capacidade de cooperação, iniciativa, de antecipação, uso da informação, de comunicar e de trabalhar em equipa. As competências específicas vão de acordo com a política da empresa e o objetivo da mesma.”</p> <p>“Sim porque a nossa forma de estar e de socializar reflete-se no trabalho e na maneira que lidamos com as pessoas, sejam professores, alunos ou gestores de outras organizações. Valorizo muito a sinceridade de uma pessoa e o empenho que aplica na empresa ou no trabalho que faz.”</p> <p>“As competências pessoais estão ligadas à nossa personalidade. São desenvolvidas ao longo da nossa vida e, em contexto profissional, as competências pessoais são particularmente importantes já que, em boa medida, são elas que me ajudam a destacar o meu valor e as minhas competências técnicas.</p> <p>Repare. Posso ser até um ótimo gestor, mas se não tiver confiança em mim mesmo, dificilmente serei capaz de demonstrar o meu valor nas minhas funções.”</p>

D. Formação e experiência

Entrevistado	Respostas
A	<p>“A formação de base de um gestor deve ser uma formação académica seguramente. Eu não a tenho mas entendo que deve ter. Primeiro, porque está depois na posse de todos os dossiês de uma área do conhecimento e consegue discutir e, se calhar, até dominar um pouco mais de gestão, ou melhor que eu que, por exemplo não consigo.</p> <p>Entrevistadora: “Mas quando fala em formação académica fala em gestão do desporto ou gestão no geral?”</p> <p>Deve ter formação geral. Repara, um advogado, um engenheiro ou um arquiteto pode dar um bom gestor. Tem que ter formação, mas depois da formação tem que ter prática, tem que praticar, tem que ir para o terreno, tem que ter também formação naquilo que é a área da gestão desportiva e também gestão de empresas. Se eu hoje fosse um indivíduo que soubesse falar inglês, francês, que dominasse estas tecnologias, eu estaria com muito mais à vontade e não teria que me fazer transportar com ninguém. Mas também acho que um bom gestor, também não é só aquele que sabe tudo, mas também é aquele que não sabe tudo. Porque não há nada de melhor do que acreditar em quem nós delegamos. É fundamental. Obviamente que se for um gestor que tenha, de facto, formação académica, na área do conhecimento seja mais abalizado que eu, naturalmente que tem melhores condições para ter mais sucesso.</p> <p>Mas atenção ao carácter de um gestor porque nem sempre as pessoas que sabem muito tem carácter para ser gestores. Há os mandados, os mandatários e os que mandam. Tem que haver de tudo e como eu dizia, pensem sempre grande mesmo que os projetos percam porque nós quando vamos para o mercado de trabalho não podemos ser todos gestores, não podemos ser todos administradores, mas dentro daquilo que pudermos ser, o que temos que nos sentir é de valor acrescentado para os projetos.”</p> <p>“Foi no desporto e na prática da corrida, no treino para as maratonas que tudo começou e, portanto, o meu gosto pelas corridas e na organização, porque gosto muito de corrida. É esta política, este ensinamento que as maratonas me deram enquanto corredor, foi este ensinamento que me deu que, de facto, eu aplico na empresa. Também esta forma de estar, porque no atletismo nós aprendemos uma máxima que o segundo lugar é sempre o primeiro dos últimos. É isto que eu procuro não ser. Não gosto de ser segundo, gosto de ser sempre primeiro.”</p> <p>Entrevistadora: “Acha que o disciplinou de certa forma? Tornou-o mais organizado, mais responsável?”</p> <p>“Muito. Sobre tudo no tempo. O dia tem 24h e eu conseguia sempre arranjar tempo para ir correr, duas horas por dia. Isso disciplinou-me bastante e habituou-me bastante a dizer mentalmente “tudo é possível”.”</p> <p>Entrevistadora: “Hoje em dia é sem dúvida uma mais-valia no seu dia-a-dia?”</p>

	<p>"Tudo o que eu trago comigo ainda se nota que estão aqui resíduos dessa prática desportiva que eu tive durante muito anos e que me habitou a ter disciplina, sobretudo disciplina mental, a pensar "se eu já fiz isto, eu vou voltar a fazer, eu consigo"."</p>
B	<p>"Eu acho que não há para mim, sinceramente, qualquer formação base específica. É completamente errado pensar que eu para ser gestor tenho que ter um curso de gestão, empresas, economia. Porquê? O melhor colaborador que nós temos é o (...), ele tirou Educação Física e tirou Mestrado em Treino de Alto Rendimento na FADEUP. Ele é o melhor colaborador que nós temos no setor não lucrativo porque é uma pessoa que está habituada ao treino, tem é que depois fazer o transfer. Para ele, que vem do treino do voleibol, macrociclos, mesociclos, atividades, treinos, esta sequência toda de planeamento fez com que ele tenha um Excel atrás dele com o ano de programação em que ele gere três ou quatro pessoas, gere dez empresas, acompanha dez organizações que elas sim, estão a organizar eventos e ele controla todas as associações através do seu Excel dentro da empresa.</p> <p>A capacidade de gestão de projetos que é dada na experiência de treino é muito superior a qualquer curso de gestão e gestão de projetos. Portanto, apesar de, em teoria, quem tem cursos de gestão, tem uma especialização em gestão de projetos, domina o Project, domina isso tudo, a experiência do treino de alto rendimento, ao mais alto nível, fez com que ele desenvolvesse competências de gestão de projetos e o pensamento de "eu tenho que gerir esta equipa". Gerir seis ou sete equipas é como gerir seis ou sete empresas. Cada equipa tem o seu plano de treino e objetivos individuais, cada empresa tem o seu objetivo individual. As pessoas têm primeiro que rasgar o complexo de que vêm da Educação Física, porque é um complexo, quer nosso quer dos outros, é um problema que nós trabalhamos todos os dias. Quando a malta descobre que eu sou da Educação Física é um problema.</p> <p>Eu acho que as pessoas têm é que querer atingir um objetivo, há know-how específico sim, tem que haver um investimento pessoal para existir essa adaptação. Tem que haver investimento pessoal se a pessoa não tiver a formação base na área. Em algumas áreas isso não é possível, mas na gestão eu acho que sim."</p> <p>"Estou 100% de acordo. Eu venho do desporto aventura de alpinismo. Eu subi o monte branco, para subir uma montanha não é fácil. É preciso muito esforço, muita dedicação para atingir o objetivo. Esta capacidade de esforço, de trabalho, tem também a ver com o antepassado desportivo que eu tive. Este tipo de coisas influencia. A dificuldade de subir uma montanha, de fazer provas 24h non stop. Isto tem um transfer, claro que tem."</p>
C	<p>"Tem de ter paixão pelo desporto, tem de perceber a dinâmica do desporto e depois tem de perceber a dinâmica económica/comercial/marketing associada ao desporto. Hoje, todos os gestores têm que ter uma componente de marketing incorporada senão não tem hipótese, para além da componente dos recursos humanos. Tem de perceber da atividade e, para isso, tem que perceber quais são as motivações das pessoas no desporto, quer</p>

seja ele profissional, quer seja amador, quer seja eventos na área desportiva. Depois, tem de perceber a componente de gestão, a parte económica da coisa, a análise dos orçamentos, os desvios, todas essas coisas, mas associado a isso a componente do marketing comercial tem que estar completamente intrínseca a essa dinâmica. A próxima formação que eu vou fazer é em marketing digital.

Entrevistadora: “Mas em relação à formação base de um gestor, acha que deve ser na gestão do desporto ou noutra área?”

Sabes, o perfil que eu te tracei, eu venho da economia, depois fui para o desporto, depois vim para a cultura e a seguir não sei para onde é que vou. Tenho esta base forte da gestão e da economia mas depois perceber as atividades onde estamos inseridos. Eu acho que as pessoas vão mudar cada vez mais de profissão durante o seu percurso de vida. E, portanto, eu acho que é preciso uma boa preparação base seja ela no direito, na economia, no desporto e depois a formação ao longo da vida nas mais diversas áreas, dependendo da área em que se está inserido. Eu acho que cada vez mais o desafio profissional é exatamente esse, de desafio em desafio. Porque tem que ser desafiante tu levantes-te de manhã todos os dias para ir fazer coisas que te apaixonam e eu vou-te mostrar ali uns vídeos de umas coisas que me apaixonam.”

“É determinante. Sabes, eu tive uma cadeira no curso de gestão do desporto dada pelo Prof. Jorge Araújo. Quando tu puderes ir ouvir o Prof. Jorge Araújo, ele foi meu professor de liderança na Católica. Depois eu fui fazer uma ação de formação num fim de semana, fomos todos. Foi aí que eu percebi ainda mais o quanto o desporto é importante para as empresas e para organizações porque, sabes, no desporto vem tudo ao de cima. Eu costumo dizer que quando tu queres conhecer uma pessoa bem, o carácter dela, vai jogar futebol com ela. E tu aí é que vês se ele é solidário, se ele tem espírito coletivo, se é aquele que está a discriminar por qualquer passe errado, ali vem tudo ao de cima. E nós fizemos alguns jogos nas empresas, ele tem uma empresa que se chama Team Work e que dá formações. Ele foi treinador de basquetebol do FCP, da Seleção Nacional. Ele contou uma história numa das aulas sobre um miúdo de basquetebol que era, no âmbito da formação de basquetebol, aos doze anos o miúdo ainda não tem a força suficiente para fazer lançamentos de três pontos. Então, se aos onze anos o treinador começa a dizer "não lances que não tens força", ele nunca vai ser um lançador de três pontos porque, segundo ele, a questão mais importante não é o acertar ou não acertar no cesto neste processo de aprendizagem, é o timing do lançamento. E o timing do lançamento não relava o facto de teres onze, doze, dezoito ou vinte anos. E se tu começas a inibir, aos onze, ele nunca vai lançar três pontos.

Outras das histórias que li num livro dele é o conceito do "tudo se treina". Na linha do Mourinho. A esse propósito vou-te mostrar para tu veres. Como eu venho da paixão pelo desporto, nos eventos eu vou buscar muitas coisas ao desporto e foi também isso que apliquei no livro que eu escrevi (livro sobre o evento Viagem Medieval, que se baseia em muitos exemplos do desporto para contar como tudo se prepara e organiza para que não existam falhas nos dias do evento).”

D

“Julgo que um gestor deve ter uma licenciatura ou formação superior na área da gestão para ser “baleado” com conhecimentos técnicos importantes para a sua função. Seja gestão de empresas ou de desporto as bases tem que ser desenvolvidas para depois evoluir as suas competências na área que mais lhe interesse.”

“O trabalhar em equipa ou o atingir de objetivos é o ABC do desporto logo é essencial que um gestor tenha feito parte de uma equipa ou praticado um desporto individual.”

E. Caracterização do perfil do gestor ideal

Entrevistado	Respostas
A	<p>“Eu sou um gestor ideal. Não consigo ser outra pessoa. Eu gosto de ser eu, não gostava de ser outra pessoa, outro gestor. Descrever uma pessoa como gestor, acho que eu sou o exemplo para a vida de como é que alguém sem nada consegue isto tudo. Há gestores que entram nas empresas e que gerem orçamentos de milhões. Nós tínhamos orçamentos de tostões. Às vezes pergunto a mim próprio o que seria eu a gerir empresas como a EDP, o que seria eu. Se calhar, era capaz de não conseguir. O gestor ideal tem que ser uma pessoa que tenha sobretudo caráter, conhecimento, que seja humano, humanizante, tem que ter um conjunto de características, inclusivamente pontualidade no trabalho, tem que ser um indivíduo presente e tem que ser um indivíduo a quem se lhe peça a última decisão porque vai haver momentos em que vai ser preciso uma decisão final e a equipa não a vai querer tomar e aí sim, aparece o gestor, aparece o CEO, que diz ok, vamos por tal caminho. O gestor é o responsável, é o homem que dá o peito as balas para o bem e para o mal de todas as decisões que uma empresa possa tomar. Mas para isso, tem que ter uma equipa de trabalho em quem confie e tem que a saber gerir. São estas as características principais que eu acho que um gestor tem que ter.</p> <p>E tem que ser também outra coisa que é transparente tal como a empresa, tem que ser credível, tem que ter crédito porque o pior que pode acontecer é ter alguém à frente de uma empresa que não é credível pelas suas atitudes, pelos seus atos, até mesmo pessoalmente. Tem que ser exemplar. As pessoas têm que se orgulhar dele também. Acho que essas são as principais características para que um bom gestor tenha muito sucesso, seja numa empresa grande seja numa empresa pequena.”</p>
B	<p>“Eu acho que não é o que eu sou. Eu acho que o gestor ideal é aquele que consegue identificar oportunidades de mercado. Eu admiro tanto aquela pessoa com a 4ª classe, nos anos 80, diz "eu vou montar aqui uma fábrica de sapatos". Ele não era gestor nenhum, apenas sentia. Ou então, "eu vou fazer aqui uma construtora" e acaba sendo umas das maiores construtoras do mundo, de mil milhões e milhões de faturação. Eu admiro muito este tipo de pessoas que começam do nada e conseguem fazer. É uma capacidade de detetar as oportunidades de mercado. Eu não tenho nenhuma, mas o meu sócio tem. Eu sou muito técnico, tenho que fazer um estudo de mercado primeiro. Há pessoas que conseguem identificar as oportunidades e nem estudos fazem. O gestor ideal tem que ter esta capacidade.</p> <p>Por outro lado, tem que ter capacidade de valorizar o mérito. Ou seja, aquele que tira melhor partido das pessoas que trabalham com ele. E não digo isto só para ficar bonito.</p> <p>O gestor ideal é aquele que consegue pôr os seus colaboradores a trabalhar em grande, a grande velocidade e ele vai atrás permitindo que eles evoluam e cresçam.”</p>

C	<p>“Metódico, focalizado nos objetivos, facilidade de comunicação, tato na gestão dos recursos humanos e, entre aspas, insatisfeito por natureza, tentar olhar um bocadinho à frente. Ambicioso no bom sentido. Naquela perspetiva de "falta aqui qualquer coisa".”</p>
D	<p>“Saber respeitar a sua equipa de trabalho, saber criar empatia ao mesmo tempo que ouve os seus trabalhadores e saiba dar um feedback mas também o saiba receber. A inovação tem que estar sempre presente no seu trabalho mas para tal terá que ser flexível nas suas escolhas e delegar as responsabilidades porque duas mentes trabalham melhor que uma. Por último, e mais importante, um gestor obrigatoriamente tem que ser organizado e saber planear o seu trabalho com base numa estratégia para atingir um objetivo.”</p>